

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**SISÄINEN TARKASTUS JA RISKIENHALLINTA – SISÄISEN
TARKASTUKSEN ROOLI SUOMALAISISSA ORGANISAATIOISSA**

Yrityksen laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2014
Ohjaaja: Petri Vehmanen

Juuso Saari

1 JOHDANTO	1
1.1 TAUSTAA	1
1.2 AIEMPI KIRJALLISUUS	2
1.3 TAVOITE JA RAJAUS	7
1.4 METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN KULKU	8
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
2.1 SISÄINEN TARKASTUS	9
2.1.1 Sisäisen tarkastuksen rooli organisaatiossa	12
2.1.2 Tarkastusvaliokunnan suhde sisäiseen tarkastukseen.....	15
2.1.3 Corporate governance ja sisäinen tarkastus.....	17
2.2 RISKIENHALLINTA	19
2.2.1 Enterprise Risk Management – Kokonaisvaltainen riskienhallinta.....	21
2.2.2 Sisäinen tarkastus ja riskienhallinta.....	24
2.2.3 Riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen organisointi.....	27
2.2.3.1 COSO-ERM -malli	28
2.2.3.2 Kolmen puolustuslinjan malli.....	30
2.3 YHTEENVETO.....	34
3 AINEISTO JA MENETELMÄT	36
3.1 AINEISTON KERUU	36
3.1.1 Kyselylomake	36
3.1.2 Vastaajien taustiedot.....	37
3.2 TILASTOLLISET MENETELMÄT.....	42
3.2.1 Ristiintaulukointi	42
3.2.2 Khiin neliö -testi	43
4 TULOKSET	44
4.1 SISÄISEN TARKASTUKSEN ROOLI JA ASEMA ORGANISAATIOSSA	44
4.2. SISÄISEN TARKASTUKSEN ROOLIIN VAIKUTTAVAT MUUTTUJAT	46
4.2.1 Toimiala.....	47
4.2.2 Yrityksen koko ja sisäisen tarkastuksen henkilömäärä	49
4.2.3 Listautuneisuus	51
4.2.4 Riskienhallintakäytännöt	53
4.3 SISÄISEN TARKASTUKSEN ROOLI TULEVAISUUDESSA.....	55
4.4. YHTEENVETO TULOISTA	57
5 POHDINTA.....	60
5.1 SISÄISEN TARKASTUKSEN ROOLI JA ORGANISAATIOIDEN RISKIENHALLINTAKÄYTÄNNÖT	60
5.1.1 Rooli riskienhallinnassa.....	62
5.1.2 Rooli väärinkäytösten havaitsemisessa	65
5.1.3 Rooliin vaikuttavat muuttujat	66
5.1.4 Rooli tulevaisuudessa	68
5.2 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	69
5.3 TULOSTEN RAJOITTEET	73
6 LOPUKSI.....	75
LÄHTEET.....	76
LIITE 1: KYSELYLOMAKE	81

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; yrityksen laskentatoimi
Tekijä:	SAARI, JUUSO
Tutkielman nimi:	Sisäinen tarkastus ja riskienhallinta – sisäisen tarkastuksen rooli suomalaisissa organisaatioissa
Pro gradu –tutkielma:	80 sivua, 5 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2014
Avainsanat:	sisäinen tarkastus, riskienhallinta, rooli

Sisäisen tarkastuksen rooli organisaatioissa on muuttunut ajan kuluessa. Nykyisin sisäisen tarkastuksen rooli on painottunut enemmän organisaation riskienhallintaan. Riskienhallinnasta on tullut organisaatioille yhä tärkeämpi toiminto. Kansainvälisenä suuntauksena riskienhallinnassa on ollut siirtyminen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan -järjestelmään (ERM, enterprise-wide risk management). Tässä järjestelmässä sisäisellä tarkastuksella on avainrooli, sillä sisäinen tarkastus tarjoaa sekä riskienhallinnan toimivuuden varmistamispalveluita että riskienhallinnan konsultointipalveluita yrityksen johdolle.

Tämä tutkimus tarkastelee sitä, miten suomalaiset organisaatiot ovat organisoineet sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan, mitkä tekijät vaikuttavat sisäisen tarkastuksen rooliin riskienhallinnassa sekä mitkä ovat suomalaisten sisäisten tarkastajien odotukset roolin kehityksestä tulevaisuudessa.

Sisäisen tarkastuksen roolista on tehty paljon aiempaa tutkimusta. Tässä tutkimuksessa aiempaa tutkimusta on hyödynnetty kokoamalla niiden tuloksia yhteen. Tutkimuksen teoriaosassa esitellään sisäisen tarkastuksen sekä riskienhallinnan peruspiirteitä aiemman tutkimuksen, kirjallisuuden sekä säädösten avulla. Teoriaosiossa esitellään myös sisäisen tarkastuksen rooliin vaikuttavia ammattistandardeja sekä malleja, joiden avulla sisäistä tarkastusta ja riskienhallintaa voidaan organisoida.

Empiirinen osuus perustuu Sisäiset tarkastajat ry:n kanssa yhteistyössä tehtyyn kyselytutkimukseen. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan kvantitatiivisesti ristiintaulukoimalla sekä jakaumia tarkastellen. Avoimia vastauksia analysoidaan kvantitatiivisen analyysin rinnalla kvalitatiivisesti. Tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen rooliin riskienhallinnassa vaikuttaa se, miten sisäisen tarkastuksen tehtävät rajataan ja miten sisäiset tarkastajat itse näkevät tehtävänsä. Rooliin vaikuttavat myös organisaation toimiala, koko, listautuneisuus sekä riskienhallintakäytännöt. Myös eri maissa tehtyjen tutkimusten välillä on eroavaisuuksia. Maiden välisiä eroja puolestaan selittävät erilaiset corporate governance säädökset, kulttuurierot sekä sisäisen tarkastuksen ammatin olemassaolon historia. Tulevaisuudessa suomalaiset sisäiset tarkastajat odottavat roolin riskienhallinnassa sekä sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan välisen yhteistyön kasvavan.

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

2000-luvulla globaalina trendinä riskienhallinnassa on ollut siirtyminen kokonaisvaltaiseen riskienhallinta -järjestelmään (*ERM, enterprise-wide risk management*). Tässä järjestelmässä sisäisellä tarkastuksella on avainrooli, sillä sisäinen tarkastus tarjoaa sekä riskienhallinnan toimivuuden varmistamispalveluita että riskienhallinnan konsultointipalveluita yrityksen johdolle. Sisäisen tarkastuksen tarjoamissa palveluissa on kuitenkin ongelma: sisäinen tarkastuksen tulee tarjota puolueetonta varmistusta siitä, miten järjestelmä toimii, mutta toisaalta se myös osallistuu järjestelmän rakentamiseen. Sisäisen tarkastuksen perustehtävä on tuottaa objektiivisia varmistuspalveluita yrityksen johdolle. Toisaalta sisäisen tarkastuksen tulee myös tuottaa organisaatiolle lisäarvoa, jotta sen olemassaoloa voidaan perustella. Tärkeä tapa luoda tätä lisäarvoa on organisaation riskienhallintaprosessiin osallistuminen. (De Zwaan, Stewart & Subramaniam 2011, 586–587; Sarens & De Beelde 2006a; Soh & Martnov-Bennie 2011, 618; Van Peursem 2004)

Sisäisen tarkastus luo organisaatiolle merkittävää lisäarvoa osallistumalla yrityksen riskienhallintaprosessiin (Sarens 2009). Sisäisellä tarkastuksella on etuoikeutettu asema yrityksen riskienhallintaan liittyvissä kysymyksissä, sillä heillä on näköalapaikka yksiköiden toimintaan ja laajat oikeudet käyttää eri toimintojen ja yksiköiden tietoja. Sarensin (2009) mukaan sisäinen tarkastus tuottaa organisaatiolle lisäarvoa riskienhallinnassa kahdella eri tavalla: tarjoamalla objektiivisia varmennuspalveluita tärkeimpien liiketoimintariskien hallinnan asianmukaisuudesta sekä riskienhallintajärjestelmän toiminnan tehokkuudesta. Sisäisillä tarkastajilla on usein suuri rooli riskitietoisuuden lisäämisessä sekä virallisen riskienhallintajärjestelmän luomisessa organisaatiossa. Mikäli sisäinen tarkastus kuitenkin ottaa liikaa vastuuta yrityksen riskienhallintaprosessissa, saattaa sen kyky tarjota objektiivisia

varmistuspalveluita heikentyä (Soh & Martnov-Bennie 2011, 611-615). Myös sisäistä tarkastusta koskevissa odotuksissa on ongelma: sisäisen tarkastuksen sidosryhmät odottavat sisäiseltä tarkastukselta suurempaa roolia yrityksen riskienhallinnassa, mutta tärkeimmät piirteet mitä he arvostavat sisäisessä tarkastuksessa ovat sen objektiivisuus ja riippumattomuus (Pwc 2012, 21).

IIA (2004) on vastannut sisäisen tarkastuksen kohtaamaan objektiivisuuden vaarantumiseen riskienhallinnan tehtäväkentässä julkaisemalla suosituksia rooleista ja tehtävistä, joita sisäisellä tarkastuksella voi olla yrityksen riskienhallintaprosessissa. Tutkimuksissa (ks. De Zwaan ym. 2011; Fraser & Henry 2007) on kuitenkin havaittu, että kaikki toimijat eivät noudata näitä rooleja, eivätkä roolien määritelmät ole tyhjentäviä tai jokaiseen tilanteeseen sopivia.

1.2 Aiempi kirjallisuus

Sisäisen tarkastuksen roolista yrityksessä sekä riskienhallintaprosessissa on tehty paljon tutkimuksia. Tutkimusmetodeina on käytetty kirjallisuuskatsauksia (esim. Stewart & Subramaniam 2010; Spira & Page 2003), haastatteluita (esim. Sarens & De Beelde 2006a; Soh & Martinov-Bennie 2011) sekä kyselytutkimuksia (esim. Castanheira, Rodrigues & Craig 2010; De Zwaan ym. 2011; Gramling & Myers 2006). Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että sisäisten tarkastajien työnkuva ja vastualueet vaihtelevat organisaatiokohtaisesti ja eivät aina noudata IIA:n (2004) suosituksia.

Soh ja Martinov-Bennie (2011) tutkivat sisäisen tarkastuksen roolia organisaatiossa teemahaastatteluilla australialaisten sisäisten tarkastajien keskuudessa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että sisäisen tarkastuksen päälliköt arvostavat enemmän sisäisen tarkastuksen konsultoivaa roolia, kun taas yrityksen tarkastusvaliokunta antaa enemmän arvoa sisäisen tarkastuksen varmistusroolille. Sisäisen tarkastuksen päälliköt toivat esille haastatteluissa, että he haluaisivat osallistua enemmän toiminnallisten ja strategisten riskien arviointiin, vaikka tarkoitus ei kuitenkaan ole ohjeistaa johtoa siitä, kuinka liiketoimintaa tulisi johtaa. Sisäisen tarkastuksen päälliköillä on myös tiedossa se, että rajatut resurssit rajoittavat mahdollisuutta laajentaa työnkuvaa. Tutkimuksen osallistujat

olivat sitä mieltä, että lisääntynyt lainsäädäntö ja yleinen kulttuurin muutos organisaatioissa on lisännyt sisäisen tarkastuksen toiminnon arvostusta. Myös uutisoinnit pettäneistä sisäisistä kontroleista (esimerkiksi Lehman Brothers) ovat omiaan lisäämään sisäisen tarkastuksen työn arvostusta. Tutkimuksen mukaan tulevaisuuden odotukset sisäisen tarkastuksen työstä painottuvat riskiin liittyviin kysymyksiin, sekä liiketoimintaprosessien parantamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen. Vastaajien mielestä sisäisellä tarkastuksella on etuoikeutettu asema näissä kysymyksissä, sillä heillä on näköalapaikka yksiköiden toimintaan ja laajat oikeudet käyttää eri toimintojen ja yksiköiden tietoja. (Soh & Martinov-Bennie 2011, 611–615.)

De Zwaan ym. (2011) tutkivat sisäisen tarkastuksen osallistumista yrityksen riskienhallintaprosessiin Australiassa. Tutkimus tehtiin kyselynä 117 CIA- tutkinnon (*Certified Internal Auditor*) suorittaneelle sisäiselle tarkastajalle. Tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastajan suuri osallisuus kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa (ERM) saattaa vähentää tarkastajan halua raportoida epäkohtia riskienhallintaprosesseissa tarkastusvaliokunnalle. Vahva suhde tarkastusvaliokuntaan ei kuitenkaan näytä vaikuttavan raportoinnin todennäköisyyteen, riskienhallintaan osallistumisesta riippumatta. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että monet organisaatiot käyttävät kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja suuri osa on ottanut sen käyttöön lähiaikoina. Valtaosa sisäisistä tarkastajista osallistui ERM:n IIA:n (2004) suositusten mukaisiin ydintehtäviin, kuten riskienhallinnan toimivuuden varmistusten antamiseen, mutta myös pieni osa osallistui tehtäviin, joihin IIA:n suositusten mukaan ei tulisi osallistua.

Sisäisten tarkastajien roolia yritysten riskienhallinnassa on tutkittu myös vertaillen belgialaisia ja yhdysvaltalaisia yrityksiä. Sarensin ja De Beelden (2006a) tutkimus toteutettiin haastattelemalla kymmentä sisäisen tarkastuksen johtajaa kymmenestä eri yrityksestä. Yhdysvalloissa sisäisen tarkastuksen konsultointi riskienhallinnassa keskittyy suurilta osin prosessin läpinäkyvyyden ja tarkemman dokumentoinnin edistämiseen. Belgiassa sisäiset tarkastajat ovat tärkeässä roolissa luomassa parempaa kontrolliympäristöä sekä virallisempaa, läpinäkyvämpää ja paremmin dokumentoitua riskienhallintajärjestelmää. Konsultointirooli riskienhallinnassa voidaan myös nähdä globaalin riskienhallinnan kehitysvaiheen seurauksena. Sisäisen tarkastuksen

keskittyminen akuuttien puutteiden löytämiseen riskienhallintajärjestelmässä nähtiin tapana osoittaa toiminnon tarpeellisuutta ja arvoa organisaatiolle.

Fraser ja Henry (2007) tutkivat englantilaisten yritysten ERM -käytäntöjä haastatteleamalla riskienhallinnan avaintoimijoita. Haastateltavat olivat toimitusjohtajia, tarkastusvaliokunnan puheenjohtajia sekä sisäisen tarkastuksen johtajia viidestä pörssilistatusta yrityksestä. Lisäksi haastateltiin tilintarkastuspartnereita BigFour-yhtiöistä heidän kokemuksistaan listattujen asiakkaiden ERM:stä. Tutkimuksen mukaan sisäisellä tarkastuksella saattaa olla vastuita, joiden pitäisi IIA:n (2004) suositusten mukaan olla johdolla.

Sarens, Allegrini, D'Onza ja Melville (2011) tutkivat minkälainen vaikutus sisäisen tarkastuksen toiminnon iällä on sisäisen tarkastuksen työn käytäntöihin. Sisäisen tarkastuksen yksiköt, joilla on pisin historia, olivat keskiarvoisesti myös kooltaan suurimmat. Yksiköt, joilla oli lyhyin historia, olivat keskiarvoisesti kooltaan pienimmät. Parhaiten IIA:n standardeja noudattivat yksiköt, joilla oli pisin historia (jotka olivat perustettu ennen sisäisten tarkastajien järjestöä IIA:ta), näiden yksiköiden työntekijöillä oli myös eniten sisäisen tarkastuksen ammattitutkintoja. Myös laadunvarmistusjärjestelmä oli yleisempi pitkän historian sisäisen tarkastuksen yksiköillä. Vanhemmilla sisäisen tarkastuksen yksiköillä oli tutkimuksen mukaan laajempi työnkuva kuin uudemmilla yksiköillä. Lyhemmän historian yksiköt keskittyivät enemmän perinteisiin sisäisen tarkastuksen tehtäviin. Vanhimmat sisäisen tarkastuksen yksiköt löytyvät rahoitusalan yrityksistä.

Allegrini ja D'Onza (2003) tutkivat sisäistä tarkastusta ja riskienhallintaa italialaisella aineistolla. Italialaisissa yrityksissä oli kehitetty johdonmukainen lähestymistapa riskienarviointiin, hallinnointiin ja sisäisiin valvontajärjestelmiin. Vastaajat painottavat sisäisen tarkastuksen panosta riskienarviointiprosessissa. Tutkimuksen mukaan italialaisissa yrityksissä esiintyy erilaisia käytäntöjä sisäisen tarkastuksen toiminatavoissa. Erityisesti rahalaitoksissa sisäiset tarkastajat yleensä osallistuivat kvantitatiiviseen riskienhallintaan ja konsultoivat jonkin verran myös liikeriskien hallintaa. Joidenkin olennaisten muuttujien (sisäisen tarkastuksen yksikön koko,

riskienarviointimetodologian käyttö, sisäisen tarkastuksen riskilähtöisyys, kontrollien arviointikäytännöt) perusteella sisäinen tarkastuksen toimintakäytännöt jaettiin kolmeen eri ryhmään (Allegrini & D’Onza 2003, 199):

1. Yritykset, joiden sisäinen tarkastus suorittaa lähinnä perinteisiä toiminnan sääntöjenmukaisuuteen keskittyviä tehtäviä. Tarkastuksen suunnittelu tapahtuu sykleissä. Näitä yrityksiä oli aineistossa 25 prosenttia.
2. Sisäinen tarkastus soveltaa COSO-mallia ja keskittyy pääasiallisesti toiminnalliseen tarkastukseen. Tarkastus suunnitellaan ja toteutetaan riskilähtöisesti. Suurin osa otoksen yrityksistä sovelsi tätä mallia (67 %).
3. Sisäinen tarkastus pyrkii tuottamaan lisäarvoa suuremmalla roolilla riskienhallinnassa, konsultointitehtävillä sekä pyrkimällä sovittamaan sisäisen tarkastuksen tavoitteet organisaation strategisiin tavoitteisiin. Yritykset, joissa sisäinen tarkastus toimi tämän mallin mukaan, olivat suuria yrityksiä (8 % vastaajista).

Gramling ja Myers (2006) tutkivat kansainvälisellä kyselytutkimuksella 361 sisäiselle tarkastajalle kuinka hyvin sisäisen tarkastuksen yksiköt noudattivat IIA:n (2004) suosittelamia rooleja ERM:ssä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että sisäisen tarkastuksen ydinrooleja voisi laajentaa, sillä ne kattavat vähemmän tehtäviä kuin mitä sisäinen tarkastus yleensä suorittaa. Tuloksista kävi myös ilmi, että sisäisen tarkastuksen osastot osallistuivat IIA:n suosituksissa kiellettyihin tehtäviin enemmän kuin pitäisi.

Castanheira ym. (2010) tutkivat kyselytutkimuksessaan sisäisen tarkastuksen roolia ja rooliin vaikuttavia muuttujia. Tutkimuksessa havaittiin eroja sisäisen tarkastuksen merkittävydessä julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Sisäisen tarkastuksen rooli oli tärkeämpi organisaation toimiessa yksityisellä sektorilla. Myös Goodwin (2004) tutki sisäisen tarkastuksen eroavaisuuksia julkisella ja yksityisellä sektorilla. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena australialaisille ja uusiseelantilaisille sisäisille tarkastajille. Tulosten mukaan oli havaittavissa eroja sisäisen tarkastuksen asemassa, laajuudessa sekä toiminnassa sektoreiden välillä. Julkisen sektorin sisäisellä

tarkastuksella oli merkittävämpi ja korkeampi muodollinen asema kuin yksityisellä sektorilla.

Ernst & Youngin ja IIA:n (2004) Australiassa toteutetun kyselyn mukaan yli 60 prosenttia vastaajaorganisaatioiden sisäisen tarkastuksen yksiköistä tarjoaa varmistuspalveluita organisaation riskienhallintakäytännöistä. 47 prosentissa organisaatioita sisäinen tarkastus avustaa riskienhallinnan viitekehityksen luomisessa ja kehittämisessä. Raportti nostaa ongelmaksi sisäisen tarkastuksen toimimisen samaan aikaan konsulttina sekä varmistajana. De Zwaanin ym. (2011) mukaan sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa, sekä rooliin vaikuttavat tekijät, kuten toimiala ja organisaatorakenne, ovat aiheita, jossa on tilausta lisätutkimukselle. Myös julkisen sektorin ERM-järjestelmän käyttöönoton yleistyminen tekee julkisesta sektorista mielenkiintoisen tutkimuksen kohteen.

Sisäisen tarkastuksen roolia on tutkittu monista näkökulmista, erilaisilla metodologioilla sekä erilaisilla aineistoilla. Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan organisoinnissa sekä sisäisen tarkastuksen roolissa organisaatiossa näyttää olevan monenlaisia tuloksia, joissa on myös tutkimuskohtaisia eroja. Lisäksi suurin osa sisäisen tarkastuksen roolia koskevasta tutkimuksesta on tehty jollain muulla kuin suomalaisella aineistolla. Suomessa sisäisen tarkastuksen työtehtävien painotusta on tutkinut pro gradu tutkielmassa Forsström (2012). Sisäisen tarkastuksen eroja julkisella ja yksityisellä sektorilla on tutkinut pro gradu tutkielmassa Mattila (2007). Molemmat kotimaiset tutkimukset on toteutettu kyselytutkimuksena. Sisäisen tarkastuksen roolia erityisesti riskienhallinnassa ei kuitenkaan ole aiemmin tutkittu suomalaisella aineistolla. Aiemmat tutkimukset eivät myöskään ole tutkineet, mitkä tekijät suomalaisen sisäisen tarkastuksen rooliin vaikuttavat.

1.3 Tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

1. miten sisäinen tarkastus ja riskienhallinta on organisoitu suomalaisissa organisaatioissa,
2. mitkä tekijät vaikuttavat sisäisen tarkastuksen rooliin riskienhallinnassa suomalaisissa organisaatioissa,
3. mitkä ovat suomalaisten sisäisten tarkastajien odotukset roolin kehityksestä tulevaisuudessa

Tutkimusongelmaa lähestytään sisäisen tarkastuksen näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena IIA Suomen (Sisäiset tarkastajat ry) jäsenille, jotka ovat sisäisen tarkastuksen ammattilaisia. Kyselylomakkeen kysymykset johdetaan aiemmista tutkimuksista, lainsäädännöstä sekä sisäiseen tarkastukseen ja riskienhallintaan liittyvästä ohjeistuksesta. Erityisesti tutkimuskysymystä 2. lähestytään IIA:n (2004) sisäisen tarkastuksen roolista riskienhallinnassa antaman ohjeistuksen avulla.

Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan tehokkuuden ja lisäarvon tuottamisen mittaaminen sekä sen aiheuttamat ongelmat. Myös Yhdysvalloissa listatuiden organisaatioiden noudatettaviksi tulevat organisaation hallintoa, johtamista ja tilintarkastusta koskevat Sox-säännökset ja niiden vaikutukset sisäiseen tarkastukseen ja riskienhallintaan jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Sisäisen tarkastuksen toiminnon ulkoistamisen mahdollisia vaikutuksia ei tutkimuksessa myöskään tarkastella. IT asioiden ja niiden sisäisen tarkastuksen erityispiirteitä ei tutkimuksessa tarkastella erikseen. Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen yhteistyötä ja sen vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin ei tarkastella, sillä alue itsessään on niin laaja (ks. esim. Felix, Gramling & Maletta 2001; Schneider 1985).

1.4 Metodologia ja tutkimuksen kulku

Tässä tutkimuksessa noudatetaan nomoteettisen tutkimusotteen mallia (Neilimo & Näsi 1980, 10–40). Aluksi rakennetaan olemassa olevan tutkimukseen, teoriaan ja lainsäädäntöön perustuva malli. Toiseksi tutkitaan empiirisesti kvantitatiivisella kyselytutkimuksella teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin perustuvia havaintoja. Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan kyselytutkimuksena Sisäiset tarkastajat ry:n jäsenille. Kyselytutkimuksen kysymykset ovat pääasiassa kvantitatiivisia, mutta myös kvalitatiivista aineistoa kerätään avoimien kysymysten avulla syventämään kvantitatiivisten vastausten tulkintaa. Kyselyn tuloksia analysoidaan tilastollisesti ristiintaulukoinnilla sekä tarkastelemalla vastausten suhteellista jakautumista. Tulosten tilastollista merkitsevyyttä testataan χ^2 -testillä. Tilastollisesta metodologiasta kerrotaan enemmän kappaleessa 4.2. Lopuksi empiirisiä havaintoja verrataan aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan, sekä tehdään yhteenveto tutkimuksen merkittävimmistä havainnoista.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus tarkastaa informaatiota, jota organisaation eri toiminnot tuottavat yrityksen johdolle ja jonka perusteella johto tekee päätöksensä yrityksen intressin mukaan (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2006, 15–66). Sisäisten tarkastajien kansainvälinen järjestö IIA (2009) määrittelee sisäisen tarkastuksen seuraavasti:

”Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosessien tuloksellisuuden arviointiin ja kehittämiseen.”

Sisäisen tarkastuksen määritelmä on osa IIA:n (2009) pakottavien ammattikäytäntöjen ohjeistusta. Sisäisen tarkastuksen määritelmä on kehittynyt johdonmukaisesti vuosien varrella ammatin kehityksen mukana (Nagy & Cenker 2002, 130). Aikaisempi määritelmä painotti varmistuspalveluiden tärkeyttä, kun taas nykyinen määritelmä painottaa lisäarvon tuottamista ja pyrkimystä objektiivisuuteen. Koska sisäinen tarkastus on yhä enemmän tekemisissä yrityksen riskienhallinnan kanssa, on myös riippumattomuudesta tullut entistä tärkeämpi ominaisuus. Sisäisen tarkastajan objektiivisuus varmistaa tasapuolisen, vain tosiasioihin perustuvan analyysin sekä tulosten raportoinnin ilman ennakkoluuloja. Riippumattomuus taas tarkoittaa, että sisäisellä tarkastuksella ei saa olla eturistiriitoja, jotka voisivat vaikuttaa objektiivisuuteen. Riippumattomuuden turvaaminen luo suuremman todennäköisyyden sisäisen tarkastuksen objektiivisuuteen. (Holopainen ym. 2006, 15–66)

Nagy ja Cenker (2002) tutkivat sisäisen tarkastuksen IIA:n (1999) määritelmän mukaisena lisäarvoa tuottavana, itsenäisenä, objektiivisena ja varmistus- sekä konsultointipalveluita tarjoavana toimijana. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yhtätoista yhdysvaltalaisista sisäisen tarkastuksen johtajaa. Haastattelujen teemana olivat tarkastustyön fokus, sisäisen tarkastuksen asema organisaatiossa, rooli riskienhallinnassa ja tilintarkastuskomitean odotukset sisäiseltä tarkastukselta. Tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen rooli oli keskittynyt uuden määritelmän tehtäviin jo ennen IIA:n (1999) määritelmää, joten määritelmän uusiminen sai sen vastaamaan paremmin käytännön työtä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että IIA:n määritelmät sisäisen tarkastuksen työstä eivät vaikuta paljoakaan heidän käytännön työhönsä. Vastaajien mielestä johto määrittelee heidän työtehtävänsä, eikä ainoastaan ammatillinen ohjeistus (IIA:n suositukset). Sisäisen tarkastuksen nykyiselle määritelmälle (IIA 2009) voidaan myös esittää kritiikkiä, sillä sen mukaan sisäinen tarkastus on: *”riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa...”*, vaikka useissa tutkimuksissa (ks. esim. Fraser & Henry 2007; Goodwin & Yeo 2001; Soh & Martinov-Bennie 2011) on havaittu, että sisäisen tarkastuksen tarjoamat konsultointipalvelut voivat vähentää sisäisen tarkastuksen objektiivisuutta. Määritelmää tiukasti tulkiten siis toiminta, joka ei ole täysin objektiivista, ei ole sisäistä tarkastusta. Toiminnan vaatimuksiksi asetettu objektiivisuus ja riippumattomuus ovat myös epärealistisia vaatimuksia, sillä on mahdotonta odottaa sisäisen tarkastuksen työntekijöiltä täyttä objektiivisuutta ja riippumattomuutta. Riippumattomuudellehan aiheuttaa uhan jo se, että sisäisen tarkastuksen työstä korvauksen maksaa tarkastettava organisaatio. Parempi määritelmä olisikin, että sisäinen tarkastus pyrkii objektiivisuuteen ja riippumattomuuteen. Myös Paape (2007) kritisoi myös sitä, että IIA ei ole määritellyt objektiivisuuden ja riippumattomuuden käsitteitä tyhjentävästi ja että nämä käsitteet ovat tosiasiaa riippuvaisia, sillä sisäinen tarkastaja on yleensä organisaation työntekijä tai saa organisaatiolta korvauksen.

Sisäistä tarkastusta ei tule sekoittaa sisäiseen valvontaan, vaikka käsitteet liittyvät toisiinsa. Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan toimintatapoja, joita organisaation jokapäiväisessä toiminnassa noudatetaan, joiden avulla parannetaan riskienhallintaa ja

lisätään tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Sisäinen tarkastuksen tehtävänä on arvioida sisäistä valvontaa. Sisäinen tarkastus tarkoittaa erillistä henkilöstöä tai erillistä toimintoa, kun taas sisäistä valvontaa suorittavat kaikki organisaation jäsenet jokapäiväisessä toiminnassaan. (Holopainen ym. 2006, 26–46.)

Sisäisen tarkastuksen harjoittamista ohjaavat ammattia koskevat eettiset säännöt. Sisäisten tarkastajien kansainvälinen järjestö IIA (*The Institute of Internal Auditors*) on vahvistanut sisäisten tarkastajien ammattieettiset säännöt. Säännösten periaatteet sisältävät rehellisyys-, objektiivisuus-, luottamuksellisuus- ja ammattitaitoperiaatteet, käyttäytymisohjeet, sekä kansainvälisten sisäisen tarkastuksen ammattistandardien noudattamisvaatimuksen. Ammattistandardit ja eettiset säännöt koskevat kaikkia sisäisiä tarkastajia. Valvonnan kannalta olisi suositeltavaa, että organisaatio velvoittaisi sisäisiltä tarkastajilta IIA:n jäsenyyttä, sillä ammattitaitoa ylläpitävä ja kehittävä tieto on mahdollista jakaa vain IIA:n jäsenille (Holopainen ym. 2006, 18). IIA:n ammatillisten käytäntöjen ajatusmalli voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen: noudatettaviin ja erittäin suositeltuihin. Noudatettavia ovat sisäisen tarkastuksen määritelmä, eettiset säännöt sekä kansainväliset ammattistandardit. Erittäin suositeltuihin kuuluvat IIA:n kannanotot, käytännön ohjeet sekä työohjeet.

IIA (2001) on julkaissut ohjeistuksessaan seitsemän yksilötason uhkaa sisäisen tarkastuksen riippumattomuudelle:

1. Oman työn tarkastaminen
2. Sosiaalinen paine
3. Taloudellinen hyöty
4. Henkilökohtainen suhde
5. Tuttavuus tarkastuskohteen kanssa
6. Kulttuuriset ja sukupuolten väliset erot
7. Käyttäytymistieteelliset tekijät, jotka johtuvat esimerkiksi asenteista

Stewartin ja Subramaniamin (2010) mukaan nämä uhat voivat esiintyä myös koko yksikön tasolla, erityisesti silloin kun sisäinen tarkastus suorittaa sekä konsultointi että

varmistustehtäviä. Tässä tutkimuksessa myöhemmin esille tulevat IIA:n suositukset sisäisen tarkastuksen roolista yrityksen riskienhallinnassa kuuluvat IIA:n kannanottoihin, joten niiden noudattaminen on erittäin suositeltua, mutta ei pakollista. (IIA 2013.)

2.1.1 Sisäisen tarkastuksen rooli organisaatiossa

Yrityksen johto on lähtökohtaisesti vastuussa siitä, että organisaatio toteuttaa sille asetettuja tavoitteita. Usein kuitenkin suurissa organisaatioissa prosessit ovat niin monimutkaisia, että hallitus ja toimiva johto tarvitsevat tuekseen sisäistä tarkastusta voidakseen kantaa vastuunsa ja hallitakseen riskejä. Sisäinen tarkastus tukee ja avustaa hallitusta ja johtoa arviointi- ja varmistuspalveluilla. (Holopainen ym. 2006, 16.)

Vastuut eri toimijoiden välillä jakautuvat Holopaisen ym. (2006, 17) mukaan seuraavasti:

Hallitus vastaa siitä, että johtamis- ja hallintojärjestelmä, riskienhallinta- ja valvontajärjestelmät ovat olemassa strategian toteuttamiseksi. (Corporate governance)

Sisäinen tarkastus vastaa arviointi- ja varmistuspalveluista sekä suorittaa konsultointia.

Tilintarkastus vastaa lakisääteisestä tilintarkastuksesta

Toimeenpaneva johto (ml. toimitusjohtaja) vastaa käytännön strategiasta ja operatiivisesta johtamisesta, myös riskienhallinta- ja valvontajärjestelmien suunnittelusta ja riskienhallinnan ja valvonnan toteuttamisesta ja seurannasta.

Van Peursemin (2004, 379) mukaan organisaation johto noudattaa todennäköisimmin sisäisen tarkastajan suosituksia, mikäli sisäinen tarkastus on tarpeeksi korkeassa asemassa organisaatiossa. Korkeassa asemassa toimiminen lisää sisäisen tarkastuksen auktoriteettia. Sisäinen tarkastus voi saavuttaa auktoriteetin monella tavalla: sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen kautta, vahvan tilintarkastusvaliokunnan avulla tai muiden käytäntöjen avulla, jotka antavat sisäiselle tarkastukselle suoran ja vaikuttavan kanavan olla yhteydessä ylimpään johtoon. Burns, Greenspan ja Hartwell (1994) ehdottivat keinoja, joilla sisäisten tarkastajien ammattimaisuutta ja auktoriteettia voidaan parantaa.

Keinot liittyivät siihen, että sisäisen tarkastuksen tulisi keskittyä enemmän kirjanpitoon liittyvien kontrollien testaamiseen ja arviointiin, eikä niinkään toimintaan liittyvään tarkastukseen, jossa sisäinen tarkastus ei välttämättä ole vahvimmillaan. Auktoriteettia tulisi vahvistaa myös tekemällä sisäisen tarkastuksen asema ja tehtävät selkeiksi koko organisaatiolle. Sisäinen tarkastus ei kuitenkaan ole kehittynyt Burns ym. (1994) ehdottamaan suuntaan, vaan siitä on tullut pikemminkin olemassaolonsa lisäarvoa tuottamalla perusteleva toiminto. Auktoriteetin sisäinen tarkastus on kuitenkin säilyttänyt korkealla asemalla organisaatiossa. Burns ym. (1994) ehdotus sisäisen tarkastuksen erikoistumisesta yrityksen riskienhallintaan liittyviin tehtäviin osui kuitenkin oikeaan, sillä tänä päivänä sisäisellä tarkastuksella on yhä tärkeämpi rooli yrityksen riskienhallinnassa (ks. Nagy & Cenker 2002; Van Peurse 2004, 379).

Sisäisellä tarkastuksella on varmistusta antava ja konsultoiva rooli. IIA (2009) kuvailee varmistavaa roolia objektiivisena tiedonkerääjänä, joka voi antaa riippumatonta arviointia johdosta, riskienhallinnasta tai prosesseista. Tämä tieto voi koskea taloutta, tehokkuutta, toimintatapojen noudattamista (*Compliance*), tietoturvaa tai sitä kuinka hyvin työntekijät tiedostavat organisaation säännöt. Neuvojen antaminen johdolle on esimerkki sisäisen tarkastuksen konsultoivasta roolista. Olennaista konsultoivia tehtäviä suoritettaessa on IIA:n (2009) mukaan se, että tarkastaja ei voi ottaa johdon vastuuta. Van Peursemin (2004) mukaan sisäisen tarkastuksen uskottavuus voi kärsiä sen suorittaessa samalla sekä konsultointi että valvontatehtäviä. Johdon konsulttina toimiminen ja toisaalta riippumattomien arvioiden antaminen johdosta voi olla ongelmallista, sillä sisäisen tarkastuksen halua osoittaa työnantajansa, tai joissain tapauksessa omia, virheitä voidaan kyseenalaistaa (Holopainen ym. 2006, 64).

Sisäinen tarkastus on kehittynyt alkuperäisestä sisäiseen tarkkailuun ja virheiden etsimiseen keskittyneestä toiminnasta riskiperusteisempaan suuntaan, keskittyen myös yrityksen hallinnointitapaan ja prosessien kehittämiseen (Holopainen ym. 2006, 21). Spira ja Page (2003, 657) esittävät sisäisen tarkastuksen uhaksi sen, että muutos perinteisestä *compliance* – tyyppisestä tarkastuksesta riskienhallintaan keskittyvään toimintamalliin on liian nopea nykyiselle sisäiselle tarkastukselle. Sisäisen tarkastuksen mahdollisuudeksi he sen sijaan esittivät sen, että sisäinen tarkastus täydentää nykyiseen

organisaatioon lisääntyvien corporate governance -säännösten myötä syntyneen tarpeen ja luo näin lisäarvoa työnsä. Sisäisen tarkastuksen laajasta työnkuvasta johtuen sisäisen tarkastuksen tuottamaa lisäarvoa voi olla vaikea arvioida. Soh ja Martinov-Bennie (2011, 618) tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen toiminnan arvioinnissa on huomattavia eroja organisaatioiden välillä. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että tehokkuuden arviointi ei ole pysynyt perässä sisäisen tarkastuksen roolien kehityksessä, joka vaikeuttaa sisäisen tarkastuksen tuottaman lisäarvon arvioimista sidosryhmien kannalta.

Van Peursem (2004) tutki sisäisten tarkastajien roolia Uudessa-Seelannissa kyselytutkimuksella sisäisille tarkastajille. Tutkimuksen tavoite oli selvittää minkälaisena sisäiset tarkastajat itse pitävät omaa työtään, minkälaisia roolikonflikteja saattaa esiintyä ja milloin ne esiintyvät. Kyselyn mukaan ”todellisen ammattilaisen” piirteet ovat olemassa, mutta ne eivät sovellu kaikille toimijoille. Tutkimuksen mukaan valtaosa Uuden-Seelannin sisäisistä tarkastajista toimii organisaatiossaan kaupallisessa ympäristössä, jossa sisäisen tarkastuksen tulee tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Tuloksista ilmenee, että tarkastajien erikoistaidot tai ammatilliset vaikutusmahdollisuudet eivät auta tarkastajia määrittelemään omaa rooliaan organisaatiossa. Vastaajat eivät olleet sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen kysyntä ja arvostus tulisi sen keskeisestä asemasta organisaatiossa. Vastaajien mielestä sisäisen tarkastuksen tulee tuottaa lisäarvoa organisaatiolle, jotta sen olemassaolo on perusteltua. Tutkija nostaa tulevaisuuden vaaraksi sisäisen tarkastuksen eräänlaisen yleispätevän ja erikoistumattoman roolin ja maineen, jotka saattavat vaarantaa sisäisen tarkastuksen ammattiryhmän arvostuksen. Myös Allegrinin ja D’Onzan (2003) tutkimuksessa nostettiin erille sama tulevaisuuden vaara. Tutkimuksessa todettiin, että sisäisen tarkastuksen alkuperäinen tehtävä, eli objektiivisten varmistusten antaminen, on tehtävä, jonka ansiosta sisäinen tarkastus pystyy toimimaan myös muissa tehtävissä, joten on tärkeää, että sisäisen tarkastuksen toiminta perustuu tähän perustehtävään. ”Todellisen ammattilaisen” piirteiden olemassaolosta ja siitä, etteivät ne sovellu kaikille toimijoille on kirjoitettu myös muissa tutkimuksissa (ks. Nagy & Cenker 2002; Sarens & De Beelde 2006b).

Johdon odotuksilla sisäisen tarkastuksen toiminnasta on merkittävä vaikutus sisäisen tarkastuksen toimintaan. On havaittu, että sisäinen tarkastus yleensä täyttää johdon odotukset. Johto haluaa paikata organisaation monimutkaisesta rakenteesta aiheutuvaa kontrollin määrän vähentymistä sisäisen tarkastuksen avulla. Johto odottaa myös, että sisäinen tarkastus toimii konsultoivassa roolissa riskienhallinnan valvonnassa ja parantamisessa sekä tarkkailee yrityskulttuuria. Tämä lisäksi johto on sitä mieltä, että sisäinen tarkastus on toiminto, jossa voidaan kouluttaa tulevaa johtoa. Johto odottaa sisäiseltä tarkastukselta myös yhteistyötä tilintarkastajan kanssa, jotta sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen yhteenlaskettu otoskoko kasvaisi ja saatu varmistus olisi luotettavampi. (Sarens & De Beelde 2006b; Nagy & Cenker 2002.)

Goodwin ja Yeo (2001) mukaan on yleistä, että sisäisen tarkastuksen toimintoa käytetään yrityksen tulevan johdon kouluttamiseen. Monet Goodwinin ja Yeon (2001) kyselyyn vastanneet singaporelaiset sisäisen tarkastuksen parissa työskentelevät henkilöt odottivat, että he tulevaisuudessa tulevat siirtymään johtotason tehtäviin sisäisen tarkastuksen työkokemuksen ansiosta. Sisäisen tarkastuksen käyttäminen johdon kouluttamiseen saattaa heikentää riippumattomuutta. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, että mikäli sisäisellä tarkastuksella on vahva suhde tarkastusvaliokuntaan, kumoaa se riippumattomuusuhan, joka johdon kouluttamisesta sisäisessä tarkastuksessa aiheutuu.

2.1.2 Tarkastusvaliokunnan suhde sisäiseen tarkastukseen

Suomalaisten listayhtiöiden hallinnointikoodi (2010) asettaa vaatimuksen, että tarkastusvaliokunta on perustettava yhtiöissä, joiden liiketoiminnan laajuus edellyttää taloudellista raportointia sekä valvontaa koskevien asioiden valmistelua hallitusta pienemmässä kokoonpanossa. Tätä perustellaan sillä, että tällöin osa hallituksen jäsenistä keskittyy yhtiön taloudelliseen raportointiin ja valvontaan liittyviin asioihin perusteellisemmin. Tarkastusvaliokunta edistää yleistä luottamusta yhtiön taloudellisen raportoinnin, sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan prosesseihin. Jos tarkastusvaliokuntaa ei ole, kuuluvat sen tehtävät hallitukselle tai hallituksen puheenjohtajalle. (Kuusela & Ollikainen 2005, 66–133)

Soh ja Martinov-Bennie (2011) tutkimuksessa kävi ilmi, että sisäisellä tarkastuksella on todella suuri rooli tarkastusvaliokunnan työn kannalta. Suurin hyöty sisäisestä tarkastuksesta tarkastusvaliokunnalle on sen tarjoamat riippumattomat varmistuspalvelut yrityksen riskienhallinnasta. Haastateltujen tarkastusvaliokunnan jäsenten mielestä on erittäin tärkeää, että sisäinen tarkastus voi raportoida johdon ulkopuolelle mahdollisista väärinkäytöksistä. Erikoista oli kuitenkin, että yksikään haastatelluista sisäisen tarkastuksen päälliköistä ei ottanut esille sisäisen tarkastuksen vastuuta väärinkäytösten riippumattomassa raportointijärjestelmässä. Voi siis olla, että tarkastusvaliokunta pitää sisäisen tarkastuksen roolia väärinkäytösten havaitsemisjärjestelmässä tärkeämpänä kuin sisäiset tarkastajat.

Nagyn ja Cenkerin (2002) tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen johtajilla on yleensä hyvä yhteys tarkastusvaliokuntaan. Sisäisellä tarkastuksella on useimmiten mahdollisuus olla yhteydessä tarkastusvaliokuntaan ilman organisaation johdon läsnäoloa. Yllättävää kuitenkin on, että sisäisellä tarkastuksella ei ollut merkittävää roolia tilinpäätöksen oikeellisuuden varmistamisessa tarkastusvaliokunnalle. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että sisäisen tarkastuksen vähentynyt työmäärä tilinpäätösten tarkastamisessa ei ole johtanut siihen, että tilintarkastajat olisivat lisänneet omaa tarkastustyötään. Myös sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastajan yhteistyö näytti olevan riippuvainen sisäisen tarkastuksen työn fokukselta. Suurin toimija, joka vaikuttaa sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelmaan on yrityksen johto, sillä sisäinen tarkastus toimii johdon alaisuudessa. Yllättävä tulos oli, että tarkastusvaliokunnalla on vähäinen vaikutusvalta tarkastussuunnitelmaan.

Goodwinin ja Yeon (2001) mukaan sisäisen tarkastuksen vahva suhde tarkastusvaliokuntaan vähentää sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden uhkia. Tutkimuksessa todettiin että vahva suhde tilintarkastusvaliokuntaan kumoaa mahdolliset vaikutukset riippumattomuuteen, jotka johtuvat sisäisen tarkastuksen mahdollisista eturistiriidoista. Vahva johdosta riippumaton yhteys tarkastusvaliokuntaan on tekijä, joka lisää sisäisen tarkastuksen objektiivisuutta. Gramlingin ja Myersin (2006) mukaan tarkastusvaliokuntaa voidaan pitää avaintekijänä sisäisen tarkastuksen objektiivisuutta

varmistettaessa. Vaikutusvaltainen tarkastusvaliokunta vahvistaa sisäisen tarkastuksen asemaa organisaatiossa.

Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on varmistaa, että tarkastusvaliokunnalla on oikeat ja riittävät tiedot yhtiön riskienhallinnan arvioimiseen (Fraser & Henry 2007). Tarkastusvaliokunnan tehtävänä yrityksen riskienhallinnassa on yhtiön riskiprofiilin läpikäynti ja riskienhallintamenetelmien olemassaolon varmistaminen. Joillakin säännellyillä toimialoilla on myös yleistä, että yritykset perustavat riskienhallintaan keskittyviä toimielimiä (riskienhallintavaliokunta) tai lisäävät riskienhallintaan liittyviä tehtäviä tarkastusvaliokunnalle. Tarkastusvaliokunnan tulee ymmärtää riskivaliokunnan tehtävät ja asema sekä varmistaa hallituksen kautta säännölliset yhteydet riskivaliokuntaan (Kuusela & Ollikainen 2005, 133). Tarkastusvaliokunnat ovat yhä useammin kytkeytyneinä riskienhallintaan. Vaarana tässä on se, että valiokunnalla ei ole aikaa, eikä erityisosaamista tehdä kunnollista riskienarviointia ja ei-taloudelliset riskit jäävät pienemmälle huomiolle. Fraserin ja Henryn (2007) ehdotus onkin perustaa erillinen riskienhallintavaliokunta, joka voi paremmin ohjata riskien tunnistamista, priorisointia ja hallintaa sekä tukea sisäistä tarkastusta varmistaen, että sisäisten tarkastajien antamat suositukset riskienhallinnan parantamiseksi toteutetaan.

2.1.3 Corporate governance ja sisäinen tarkastus

Corporate governance -käsitteelle ei ole olemassa globaalisti yhtenäistä määritelmää. Myös käsitteen sisällöstä on erilaisia käsityksiä. OECD (2004) on määritellyt corporate governancen ”*kokoelmaksi suhteita yhtiön johdon, hallituksen ja osakkeenomistajien sekä muiden sidosryhmien välillä. Corporate governance tarjoaa rakenteen, jonka avulla asetetaan yhtiön tavoitteet sekä määritellään keinot niiden saavuttamiseksi ja suorituksen valvomiseksi.*” Omistajuuden ja yrityksen johdon eriytyminen aiheuttaa agenttiongelman, joka johtuu johdon ja omistajien tavoitteista maksimoida kukin oma hyötynsä. Agenttiongelmia pyritään hallitsemaan corporate governancen työkentässä tilivelvollisuuden (taloudellinen raportointi, sisäinen kontrolli ja tilintarkastus) kautta (Spira & Page 2003, 641).

Corporate governance luo yrityksille sekä sisäisiä että ulkoisia paineita riskienhallinnan kehittämiseen (Kuusela & Ollikainen 2003, 145). Corporate governance -tyyppisen sääntelyn lisääntyminen ja kehittyminen on johtanut siihen, että sisäisestä tarkastuksesta on tullut entistä keskeisempi toiminto organisaatiossa. Erityisosaaminen riskienhallinnassa ja tieto sisäisestä valvontaympäristöstä tekevät sisäisestä tarkastuksesta avaintoimijan corporate governancen toteutuksessa (Spira & Page 2003, 657).

Globaalien kirjanpitoskandaalien (esim. Enron ja WorldCom) paljastumisen myötä corporate governance on saanut paljon huomiota yleisöltä ja lainsäätäjiltä. Lainsäädäntö on pyrkinyt muokkaamaan corporate governance -prosessia, erityisesti sisäisten kontrollien ja valvonnan osalta, läpinäkyvämmäksi yrityksen sidosryhmille. Corporate governance -sääntelyn myötä riskienhallinta on liitetty tiiviisti sisäiseen valvontaan, ja riski on erotettu sen alkuperäisestä tarkoituksesta eli mittarista, jota vasten yrityksen suorituskkyä tulisi arvioida. Corporate governance -ohjeistukset olettavat myös, että riskit voidaan tunnistaa ja muuttaa numeeriseen muotoon, jolloin niitä voidaan hallita strategisesti. (Soh & Martinov-Bennie 2011, 605; Spira & Page 2003, 657)

Arvopaperimarkkinayhdistys on julkaissut Helsingin pörssissä listattuja yhtiöitä koskevan corporate governance -koodin, joka sisältää suosituksia corporate governancen järjestämiseksi. Suomen corporate governancen sovellusperiaatteet perustuvat *Comply or Explain (noudata tai selitä)* – periaatteeseen. Yhtiön tulee noudattaa kaikkia koodin suosituksia, mutta se voi poiketa yksittäisestä suosituksesta. Silloin yhtiön on raportoitava poikkeaminen ja sen syyt. Yhtiön tulee raportoida corporate governance -koodin noudattamisesta ja poikkeamista vuosittain. Koodista poikkeaminen voi olla perusteltua esimerkiksi yhtiö- tai omistajarakenteesta tai toimialan erityispiirteestä johtuen. Poikkeamisen perustelu lisää läpinäkyvyyttä ja luottamusta. Suomessa listayhtiöiden on corporate governancen -suosituksen mukaan määriteltävä riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan periaatteet. (Kuusela & Ollikainen 2003, 145; Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 6)

Sisäisen tarkastuksen työkenttä on viimeaikoina keskittynyt yhä enemmän corporate governanceen liittyviin tehtäviin (Holopainen 2006, 21; Sarens 2009). Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa ja sisäisessä kontrollissa tekevät siitä todella tärkeän toimijan corporate governancen toteuttamisessa. Sarens (2009) sekä Gramling ja Myers (2006) ovat sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen toiminnan laatua voidaan mitata sillä, minkälainen vaikutus toiminnalla on corporate governancen laadulle. Sisäisen tarkastuksen toimintatavat ja työn kohdistuminen ovat muuttuneet paljon viime vuosikymmenen aikana ja suurin syy tähän on ollut corporate governance -sääntelyn kehittyminen (Ramamoorti 2003). Tutkimuksissa (Sarens 2009; Spira & Page 2004; ks. myös Forsström 2012) on havaittu, että myös sisäiset tarkastajat pitävät omaa rooliaan corporate governancessa merkittävänä ja tulevaisuudessa he uskovat sen edelleen lisääntyvän. Maakohtaisesti vaihtelevat corporate governancen asettamat vaatimukset vaikuttavat myös sisäisen tarkastuksen toimintatapoihin, joten maiden välisiä eroja sisäisen tarkastuksen toiminnassa voidaan osittain selittää säännösten erilaisuudella (Cenker ym. 2004; Spira & Page 2004).

2.2 Riskienhallinta

Riski voidaan määritellä olosuhteeksi, jossa lopputulos poikkeaa halutusta tai odotetusta (Holopainen ym. 2006). Riskiä määritettäessä on tarkasteltava ei-toivotun seuraamuksen haitallisuutta ja todennäköisyyttä. Riskillä on kaksi osaa, sen todennäköisyys ja sen vaikuttavuus. Kokonaisriski on todennäköisyyden ja vaikuttavuuden summa (Kuusela & Ollikainen 2005). Gahinin (1984) mukaan yrityksen riskejä voidaan jaotella lähtemällä liikkeelle yrityksen toiminnoista. Yrityksellä on taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia toimintoja, ja liikeriskit aiheutuvat näistä lähtökohdista. Riskeistä aiheutuu sekä hyötyjä, että kustannuksia (Suominen 2003, 13). Gahinin riskimalli on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1 Gahinin riskimalli (Suominen 2003, 13)

Mallin ajatuksena on, että liike- ja vahinkoriskit eivät ole erillisiä, vaan toisistaan riippuvaisia. Kaikki riskit ovat lähtöisin yrityksen aktiviteeteista. Vahinkoriskit ovat mallissa esitetty potentiaalisten kustannusten alla, sillä toteutuessaan ne aiheuttavat ainoastaan vahinkoa, eikä niihin missään olosuhteissa liity voiton mahdollisuutta. Vahinkoriskit ovat liikeriskin osa, johon liittyy ainoastaan mahdollisuus tappioon. Vahinkoriskit voidaan yleensä siirtää yrityksen ulkopuolelle vakuuttamalla. Liikeriskit puolestaan ovat riskejä, jotka voivat tappion ohella merkitä tuotto-odotusten toteutumatta jäämistä. Liikeriskeihin liittyy olennaisena osana tuoton tavoittelu, eli liiketoiminta. Liikeriskejä ei yleensä voi poistaa vakuuttamalla, vaan yrityksen on itse kannettava liikeriskistä aiheutuvat seuraukset. Tässä tutkimuksessa riskienhallinnalla tarkoitetaan pääasiassa liikeriskien hallintaa. (Suominen 2003, 12–13)

Riskit ovat aina läsnä liiketoiminnassa. Liikeriskejä on mahdollista arvioida käymällä läpi yrityksen keskeiset toiminnot ja arvioida tehtyjen päätösten yhteyksiä odotettavissa oleviin tuottoihin ja kustannuksiin. Liikeriskien arvioinnin helpottamiseksi yritys voi laatia omia tarpeita palvelevan yksilöllisen riskiprofiilin, jonka pohjalta se voi priorisoida, arvioida sekä hallita riskejä. Liikeriskien profiili ei kuitenkaan voi olla koskaan täysin kattava, sillä liikeriskit ovat luonteeltaan nopeasti muuttuvia ja riskit vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. (Fraser & Henry 2007; Suominen 2003, 14–53)

Riskienhallinnan lähtökohta on se, että jokaisen organisaation tavoitteena on tuottaa sidosryhmilleen arvoa. Kaikki organisaatiot toimivat epävarmuudessa ja johdon tehtävä on päättää kuinka paljon epävarmuutta siedetään sidosryhmäarvoa kasvatettaessa. Epävarmuus on sekä riski että mahdollisuus, sillä sen lopputulos voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Riskienhallinnan avulla johto voi hallita tehokkaasti epävarmuutta, jolloin myös sidosryhmien arvoa voidaan kasvattaa tehokkaasti. Suomisen (2003, 27) määritelmän mukaan *“Riskienhallinta on prosessi, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida.”* ISO (*International Organisation for Standardization*) määrittelee riskienhallinnan metodien ja toimintojen kokoelmaksi, jota käytetään organisaation ohjaamiseen sekä niiden riskien hallintaan, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn saavuttaa tavoitteita. Riskienhallinnasta on myös olemassa kansainvälinen standardi (ISO 3100), joka antaa ohjeistusta koko organisaation kattavaan riskienhallintaan (Fraser & Simkins 2010, 97).

2.2.1 Enterprise Risk Management – Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Yrityksen riskienhallinta on ymmärretty aiemmin lähinnä taloudellisten riskien hallintana, mutta riskienhallinnan nykyinen suunta pyrkii keskittymään koko liiketoimintaympäristön riskienhallintaan. Tätä lähestymistapaa kutsutaan *enterprise-wide risk managementiksi* (ERM) (Fraser & Henry 2007). ERM on yrityksen riskienhallinnan luonnollisen kehityksen tulos. COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) määrittelee ERM:n prosessiksi, johon vaikuttavat yrityksen hallitus, johto sekä muu henkilökunta ja jota sovelletaan strategiassa yrityksen jokaisessa osassa. ERM on suunniteltu tunnistamaan potentiaalisia tapahtumia, jotka voivat vaikuttaa yritykseen, hallita riskiä riskinottohalukkuuden rajoissa sekä tuottamaan vahvistusta siitä, miten yrityksen tavoitteita on saavutettu. Riskienhallinta ei ole ainoastaan pyrkimistä mahdollisimman vähäiseen riskinottoon, vaan liiketoimintaan liittyvien riskien ottamista organisaation asettaman riskinottohalukkuuden rajoissa. Riskienhallinnan tarkoitus on vähentää negatiivisia riskejä, mutta toisaalta myös nähdä ne mahdollisuudet, joiden avulla yritys voi saavuttaa tavoitteitaan. On hallituksen ja tarkastusvaliokunnan vastuulla huolehtia siitä, että organisaatiossa on asiallinen

riskienhallintajärjestelmä. Ylimmän johdon ja toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu riskienhallinnan toteuttaminen käytännössä ja siitä raportointi hallitukselle. Käytännössä riskienhallinta on kuitenkin prosessi, johon osallistuu koko organisaation henkilöstö päivittäisessä työssään. Organisaation riskienhallintajärjestelmän toiminnan onnistumiseen vaikuttavat ratkaisevasti ylimmän johdon tuki, yrityskulttuuri, eettisyys ja viestintä. (Allegrini & D’Onza 2003, 196; Fraser & Simkins 2010, 3; Holopainen ym. 2006, 34.)

Tutkimusten (Liebenberg & Hoyt 2003, 38; Fraser & Simkins 2010, 3) mukaan ERM-järjestelmän käyttöönotto vähentää yrityksen tuottojen ja osakkeen hinnan volatiliteettia sekä rahoituksen kustannuksia, lisää pääoman tuottoa ja luo synergiaa eri riskienhallintatoimintojen välille. ERM lisää myös riskienhallinnan tiedostamista organisaatiossa, joka optimitilanteessa johtaa parempaan operationaaliseen ja strategiseen päätöksentekoon. ERM lisää hallituksen kykyä nähdä yritystä kohtaavia riskejä ja tarjoaa kilpailuedun organisaatioille, jotka pystyvät käyttämään järjestelmää kurinalaisesti. Yrityksen toimintaympäristö on tänä päivänä niin monimutkainen ja useasta tekijästä riippuvainen, että yritykset kohtaavat riskejä, joita on vaikea ymmärtää ja niiden seuraukset voivat olla todella tuhoisia. Riskienhallinta on olennainen osa organisaation jokapäiväistä toimintaa, eikä se voi olla ainoastaan riskienhallintayksikön vastuulla. (Beasley, Clune ja Hermanson 2005; Pwc 2012.)

Liebenberg ja Hoyt (2003) havaitsivat, että yrityksen ERM:n käyttöönottoon vaikutti eniten yrityksen velkarahoituksen määrä. Sen sijaan yrityksen koon, omistusrakenteen tai toimialan vaikutusta ei tutkimuksessa havaittu. ERM:n käyttöönottamisen määritelmänä tutkijat käyttivät riskienhallinnasta vastaavan johtajan nimittämistä. Tutkijat olivat sitä mieltä, että suhteellisesti enemmän velkarahoitusta käyttävät yritykset saavat enemmän hyötyä siitä, että riskienhallintajohtaja pystyy raportoimaan yrityksen riskeistä tehokkaammin yrityksen ulkoisille sidosryhmille ja näin vähentämään informaation epäsymmetriasta aiheutuvia kustannuksia. Myös Beasley ym. (2005) tutkivat ERM-järjestelmän implementointiin vaikuttavia tekijöitä yhdysvaltalaisissa ja kansainvälisissä organisaatioissa. ERM:n implementaatiovaiheeseen positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi tutkimuksessa havaittiin

riskienhallintajohtajan olemassaolo organisaatiossa, hallituksen itsenäisyys, yrityksen suuri koko, toimitusjohtajan ja talousjohtajan myönteisyys ERM-järjestelmää kohtaan, se että yhtiön tilintarkastaja on Big4-yhteisöistä, sekä toimialoista pankki-, vakuutus- ja koulutusalat. Tutkimuksessa havaittiin myös, että kansainvälisesti toimivilla yrityksillä oli kehittyneempi ERM-järjestelmä kuin yrityksillä, jotka toimivat vain yhdessä maassa. Kanadalaisten yritysten ERM-järjestelmän käyttöönottamiseen havaittiin vaikuttavan eniten riskienhallintajohtajan vaikutus, hallituksen vaikutus sekä arvopaperipörssin sääntöjen asettamat vaatimukset (Kleffner, Lee & McGannon 2003).

Kleffnerin ym. (2003) tutkimukseen osallistuneista yrityksistä vain kolmasosa oli ottanut ERM-järjestelmän käyttöön. Oli kuitenkin selvää, että suuri osa yrityksissä oli järjestämässä riskienhallintaansa enemmän ERM-mallin mukaisesti ja aikoivat ottaa järjestelmän käyttöön tulevaisuudessa. Tuoreemmassa Pwc:n (2012) USA:ssa toteuttamassa kyselyssä vastaajista jo 74 prosentilla oli ERM-järjestelmä käytössä. Kuitenkin vain 45 prosenttia vastaajista oli tyytyväisiä siihen, miten heidän organisaation kriittisimpiä riskejä hallitaan. Tyytyväisyyttä voisi vastaajien mukaan parantaa riskienhallintaan liittyvää kommunikointia lisäämällä sekä parantamalla sisäisen tarkastuksen ymmärrystä yrityksen riskiympäristöstä (Pwc 201, 9).

Hallituksella on viimekädessä vastuu riskienhallinnasta ja kontrollijärjestelmistä, mutta tehokkaan riskienhallinnan varmistamiseksi tulee riskienhallintavastuuta delegoida organisaatiossa alemmalle johdolle ja liiketoimintayksiköiden tasolle. Todella haastava tehtävä riskienhallinnan vastuuhenkilöille on luoda yhteinen kieli ja riskinottohalukkuuden taso sekä tehdä näistä toimivia ja johdonmukaisia toimintasuunnitelmia. Suurin osa Fraserin ja Henryn (2007) tutkimuksessa haastatelluista organisaatioista lähestyy ongelmaa monikanavaisilla menettelytavoilla, joissa sisäinen tarkastus tai riskienhallinta pitää riskityöpajoja tai konferensseja riskien havaitsemiseksi, riskimatriisien kehittämiseksi, riskirekisterien keräämiseksi, ja suorittavat tarkastuksia varmistaakseen, että riskijärjestelmiä ylläpidetään oikein. Vaikka vastuu ERM:sta kuuluu johdolle, on tutkimuksen mukaan selvää, että on olemassa tarve muodollisille elimille, kuten sisäiselle tarkastukselle ja

tarkastusvaliokunnalle, jotka toimivat koko organisaation kattavasti arvioiden järjestelmän toimivuutta. (Fraser & Henry 2007.)

2.2.2 Sisäinen tarkastus ja riskienhallinta

Vuonna 1999 IIA määritteli sisäisen tarkastuksen sisältämään sekä varmistus- että konsultointitehtäviä liittyen riskienhallintaan, kontrolliin sekä ohjausjärjestelmiin. Vuonna 2004 COSO julkaisi kokonaisvaltaisen ajatusmallin organisaation riskienhallintaan (*Integrated framework for enterprise risk management, ERM*). Siitä lähtien maailmanlaajuinen suuntaus yrityksillä on ollut siirtyminen kohti koko organisaation kattavaa riskienhallintaa. Sisäinen tarkastus on tärkeässä asemassa ERM:ssä, sillä se tarjoaa sekä varmistus- että konsultointipalveluita organisaation riskienhallintaan liittyen. Sisäisen tarkastuksen osallistuminen ERM:n prosesseihin voi tuottaa lisäarvoa organisaatiolle, mutta on myös olemassa riski, että se johtaa sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden ja itsenäisyyden vaarantumiseen. IIA (2004) reagoi tähän ristiriitaan julkaisemalla suosituksia siitä, mitkä ovat sisäisen tarkastuksen ydinrooleja yrityksen riskienhallinnassa, mitä tehtäviä sisäinen tarkastus voi suorittaa varovaisuutta noudattaen ja mihin riskienhallinnan tehtäviin sisäisen tarkastuksen ei tulisi ryhtyä. (De Zwaan ym. 2011, 586–587.)

Ydinroolit:

- vakuuden antaminen riskienhallintaprosessista
- vakuuden antaminen riskien arvioimisesta
- riskienhallintaprosessin arvioiminen
- ydinriskien raportoinnin arvioiminen
- ydinriskien johtamisen arvioiminen ja tarkastaminen.

Sisäisen tarkastuksen ydinroolit riskienhallinnassa sisältävät riskienhallinnan tuottaman tiedon oikeellisuuden arviointiin liittyviä tehtäviä ja varmistuspalveluita. Näitä tehtäviä suorittaessa sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden ei pitäisi vaarantua. (IIA 2009)

Varauksella hyväksyttävät roolit:

- riskien tunnistamisessa ja ehkäisemisessä auttaminen
- johdon valmentaminen riskeihin reagoinnissa
- kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimintojen koordinointi
- riskienraportoinnin vahvistaminen
- kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen ylläpitäminen ja kehittäminen
- kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perustamisen johtaminen
- kokonaisvaltaisen riskienhallintastrategian kehittäminen johdon suostumuksella.

Varauksella hyväksyttävät roolit ovat riskienhallintaan liittyviä konsultoivia tehtäviä, joita sisäinen tarkastus voi suorittaa, kunhan varovaisuusehdoista on huolehdittu. Mitä alemmas tehtäväluettelossa mennään, sitä enemmän tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei riippumattomuus vaarannu. Avaintekijä konsultoitvien roolien hyväksyttävyyttä arvioitaessa on se, että sisäinen tarkastus ei ota johdon vastuuta itselleen. IIA (2009) suosittelee, että kun sisäinen tarkastus osallistuu ERM:n konsultointitehtäviin, tulee sisäisen tarkastuksen tehdä selkeä suunnitelma ja aikataulu vastuun siirtymisestä johdolle. (IIA 2009.)

Kielletyt roolit:

- riskinottohalukkuuden asettaminen
- riskienhallintaprosessien määrääminen
- päävastuun ottaminen riskien johtamisesta
- päätöksenteko riskienhallinnassa
- riskeiltä varautumisen päättäminen johdon puolesta
- päävastuun ottaminen riskienhallinnasta.

Kielletyt roolit ovat tehtäviä, joissa sisäisellä tarkastuksella ei tulisi olla vastuuta. Nämä roolit kuuluvat yrityksen johdolle ja vaarantavat sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden. (IIA 2009.)

Huolimatta IIA:n ohjeistuksesta on riskienhallinnan päätöksenteon ja konsultoinnin välille vaikea vetää selkeää rajaa, mutta mikäli sisäinen tarkastus ylittää tuon rajan, on

sen riippumattomuus heikentynyt. Mahdollinen ratkaisu on erillisen riskienhallintatoiminnon perustaminen, jolloin roolit ovat selkeämmät ja sisäinen tarkastus voi keskittyä riskienhallinnan toimivuuden tarkastukseen riskienhallinnan toteutuksen sijaan (Fraser & Henry 2007). Myös tässä tutkimuksessa myöhemmin esiteltävä ECIIA:n (2010) suosittama riskienhallinnan työnjaon malli (kolmen puolustuslinjan malli) suosittelee roolien selkeyttämistä erillisen riskienhallintayksikön perustamisella.

Tutkimuksen (De Zwaan ym. 2011, 600; Soh & Martinov-Bennie 2011, 612) mukaan sisäiselle tarkastukselle on haasteellista löytää oikea tasapaino konsultoivan ja varmistusta tuovan roolin suhteen yrityksen riskienhallinnan työkentässä. Liika konsultoiva rooli ja johdolle kuuluvien tehtävien suorittaminen saattaa vaarantaa sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta. Sisäiset tarkastajat ovat mukana ERM:ssa varmistustehtävissä ja myös tehtävissä, jotka saattavat vaarantaa riippumattomuutta. Sisäinen tarkastus on yleensä organisaatiossa parhaassa asemassa, kun johto tarvitsee varmistuspalveluita tai konsultointia riskienhallinnassa. Kuuselan ja Ollikaisen (2005, 128) mukaan suomalaisissa yrityksissä riskienhallinnan kehittämis- ja valvontatehtävät on usein siirretty sisäiselle tarkastukselle, kun yrityksessä on havahduttu näkemään tarve käsitellä riskienhallintaa laajempänä kokonaisuutena. Kuusela ja Ollikainen (2005, 128) painottavat kuitenkin, että sisäinen tarkastus ei saisi olla kokonaisvastuussa riskienhallinnasta.

Soh ja Martinov-Bennie (2011, 611–615) sisäisen tarkastuksen roolia koskevassa tutkimuksessa kävi ilmi, että sisäisen tarkastuksen johtajat halusivat työskennellä enemmän riskienhallinnan tehtävien parissa ja he odottavat, että sisäisen tarkastuksen työ tulee tulevaisuudessa painottumaan yhä enemmän riskienhallintaan liittyviin tehtäviin. Vaikka tulokset kertovat suuremmasta osallistumisesta riskienhallintaan, olivat vastaajat kuitenkin sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen toiminto ei voi olla vastuussa riskien tunnistamisesta ja riskiprofiilien luomisesta, vaan nämä tehtävät tulee olla toimivalla johdolla.

Gramlingin ja Myersin (2006) tutkimuksessa sisäiset tarkastajat pisteyttivät riskienhallintaan liittyviä tehtäviä sen mukaan, mikä heidän vastuu oli kyseisessä

tehtävässä ja minkälainen ideaalivastuu heidän mielestään olisi. Sisäisten tarkastajien mukaan ideaalitulanteessa suurin vastuu olisi riskienhallinnan prosessin arvioinnissa ja toimivuuden varmistamisessa. Toisaalta riskiarvioinnin oikeellisuuden arvioiminen sai alhaisimmat pisteet ideaalivastuun ja nykyisen vastuun suhteen. Sisäisten tarkastajien mielestä heillä tulisi olla jonkin asteinen vastuu myös osassa IIA:n (2004) sopimattomiksi määritellyissä tehtävissä. Keino, jolla voi Gramlingin ja Myersin (2006) mukaan rajata sisäisen tarkastuksen vastuuta on dokumentoida riskienhallinnan vastuut tarkastusvaliokunnan hyväksymään toimintaohjeeseen. Tutkimuksessa vastuut vaihtelivat organisaation toimialan, koon, sisäisen tarkastuksen koon sekä noudatettavien corporate governance -säännösten mukaan. Sisäisillä tarkastajilla oli riskienhallinnassa keskimäärin suurempi vastuu organisaatioissa joissa ERM-järjestelmän käyttöönotto oli alkuvaiheessa.

2.2.3 Riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen organisointi

Riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen organisointi ei ole ongelmatonta. Tutkimuksissa (esimerkiksi De Zwaan ym. 2011; Fraser & Henry 2007; Soh & Martinov-Bennie 2011) on havaittu, että riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen roolit, painotukset ja vastualueet vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. Riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen organisoinnin helpottamiseksi on kehitetty erilaisia malleja. Tässä kappaleessa esitellään COSO:n (2004) malli, jonka avulla riskienhallinta voidaan organisoida organisaation tavoitteiden mukaisesti, sekä ECIA:n (2010) kolmen puolustuslinjan malli riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen organisointiin.

Muita riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen organisoinnin taustalla vaikuttavia malleja ovat EFQM Excellence –malli sekä Cobit -malli (Control Objectives for Information and Related Technology). EFQM Excellence on organisaation johtamismalli, jonka avulla voidaan paremmin ymmärtää syy- ja seuraussuhteita organisaatiossa. Cobit on informaatioteknologian hallintaan liittyvä malli. Tässä kappaleessa esitellään yleisimmät mallit eli COSO-ERM sekä kolmen puolustuslinjan malli. (Holopainen ym. 2006.)

2.2.3.1 COSO-ERM -malli

COSO-ERM -malli on yleinen sisäisen valvonnan käsitelmä, joka on sovellettavissa sellaisiin organisaatioihin, joille ominaista on tavoitteellinen toiminta. COSO:n (2004) Raportin pohjalta on johdettu arviointimenetelmät sisäisen valvonnan tarkoituksenmukaisuuden määrittämiseksi (Holopainen ym. 2006, 43).

COSO-ERM -malli havainnollistaa organisaation tavoitteiden ja riskienhallinnan suhdetta toisiinsa kuvaamalla suhteen kuutiomatriisina. Organisaation tavoitteet on esitetty pylväinä, riskienhallinnan osa-alueet on kuvattu vaakariveinä ja organisaation yksiköt on kuvattu kolmantena ulottuvuutena. Malli kuvaa organisaation valmiutta keskittyä riskienhallinnan kokonaisuuteen, tai sen kykyä tarkastella sitä yksittäisten tavoiteluokkien, riskienhallinnan osa-alueiden tai yksiköiden pohjalta. Mallin pohjana on ajatus siitä, että jokainen työntekijä on jossain määrin vastuussa yrityksen riskienhallinnasta, mutta ylin vastuu on toimitusjohtajalla, jonka tulisi olla myös riskienhallintaprosessin omistaja. Nagyn ja Cenkerin (2002, 134) mukaan useat sisäisen tarkastuksen johtajat käyttävät COSO-riskienhallintamallin sovelluksia kohdistaaakseen sisäisen tarkastuksen työtä organisaation riskialueisiin.



Kuvio 2 COSO-ERM riskienhallintamalli (Coso 2004)

Mallin mukaan organisaation riskienhallinta koostuu kahdeksasta toisiinsa liittyvästä osa-alueesta, jotka ovat kuution vaakariveillä. Nämä osa-alueet ovat kiinteä osa organisaation johtamisprosessia:

- Sisäinen valvontaympäristö liittyy organisaation ilmapiiriin ja tapaan, jolla henkilökunta käsittelee riskejä sen pohjalta. Toimintaan vaikuttavat riskinhallintafilosofia, riskinottohalukkuus, rehellisyys, eettiset arvot sekä ympäristö, jossa arvoja sovelletaan.
- Tavoitteenasettelu tarkoittaa johdon tapaa asettaa tavoitteet organisaation tavoitteita tukien ja organisaation riskinottohalukkuuden mukaisesti
- Tapahtumien tunnistamisen tavoite on organisaation sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden tunnistaminen ja riskien sekä mahdollisuuksien erottaminen toisistaan. Mahdollisuudet tulee kanavoida takaisin strategiaan ja tavoitteenasetteluun.
- Riskien arviointi tarkoittaa riskien todennäköisyyksien sekä vaikutusten arviointia, jonka perusteella päätetään kuinka ne hallitaan.
- Riskeihin vastaaminen on johdolle kuuluvaa päätöksentekoa siitä kuinka riskeihin vastataan. Riskit vältetään, hyväksytään, jaetaan tai niitä vähennetään. Johto laatii keinot riskien sopeuttamiseksi organisaation sietokykyyn ja riskinottohalukkuuteen.
- Valvontatoimenpiteet ovat menettelytapoja, joiden avulla riskeihin kyetään vastaamaan tehokkaasti.
- Tieto ja viestintä liittyvät päätöksentekoon tarvittavan tiedon tunnistamiseen, keräämiseen, viestintään sekä viestinnän oikea-aikaisuuteen. Tehokas viestintä tapahtuu niin pian, että henkilökunta voi hoitaa tehtävänsä riskienhallinnassa.
- Seuranta on organisaation koko riskienhallinnan seuranta ja muutosten tekoa tarpeen mukaan. Seuranta toteutetaan johdon jatkuvan toiminnan tai erillisten arviointien avulla. (Coso 2004)

Organisaation tavoitteet on esitetty kuutiossa pylväinä. Tavoitteet on ryhmitelty neljään luokkaan:

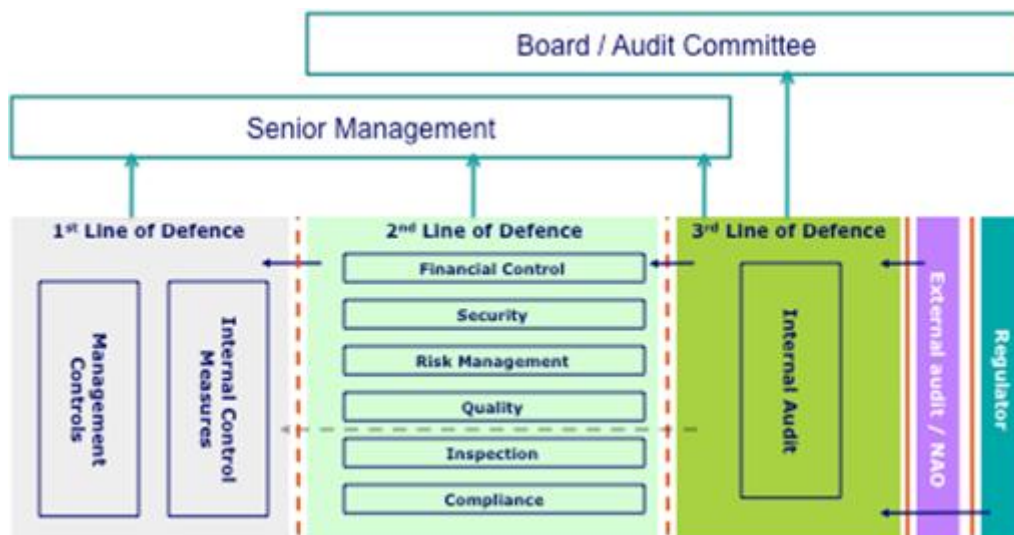
- *Strategiset tavoitteet* ovat korkean tason tavoitteita ja tukevat organisaation toiminta-ajatusta,
- *Toiminnalliset tavoitteet* koskevat organisaation voimavarojen tehokasta ja taloudellista käyttöä,
- *Raportointia koskevat* tavoitteet liittyvät raportoinnin luotettavuuteen,
- *Vaatimuksenmukaisuuden (Compliance)* tavoitteet koskevat sovellettavien lakien ja määräysten noudattamista.

Johto asettaa strategiset tavoitteet, valitsee strategian ja määrittelee koko organisaatiota koskevat päämäärät. Organisaation riskienhallintamallin avulla pyritään toteuttamaan nämä tavoitteet. Luokat ovat erillisiä mutta osittain päällekkäisiä, sillä samat tavoitteet voivat sisältyä useaan luokkaan. Mallin mukaan vastuu luokista kuuluu johdolle. Eri luokat voivat kuitenkin olla eri johtajien vastuulla. (Coso 2004) Valtaosa organisaatioista käyttää COSO -mallia riskienhallinnassa sekä sisäisen tarkastuksen työn suuntaamisessa organisaation riskialueille. Sisäinen tarkastus pyrkii myös integroimaan COSO -mallin yrityksen sisäisiin kontroleihin sekä tarkastusprosessiin. Riskienarvioinnin havaintoja käytetään yleensä hyödyksi suunniteltaessa vuotuista tarkastusohjelmaa (Allegrini & D'Onza 2003; Fraser & Henry 2007). PwC:n (2012, 22) mukaan riskienhallinnan ohjaaminen strategisen riskienhallintaprosessin avulla luo paremman yhteyden sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan välille, sillä se selkeyttää molempien rooleja. Prosessi lisää myös työn priorisoimista oikeisiin riskialueisiin. Koska riskit ovat muuttuvia, tulisi sisäisen tarkastuksen olla joustava työsuunnitelmansa kanssa ja tarkastussuunnitelmaa tulisi muuttaa myös suunnittelukauden aikana, jotta se vastaisi paremmin muuttuneita riskejä.

2.2.3.2 Kolmen puolustuslinjan malli

The European Confederation of Institute of Internal Auditing, eli ECIIA (2010) on antanut suosituksen riskienhallintaan liittyvästä työnjaosta, jossa vastuut on jaettu puolustuslinjoille. Malli kuvaa riskienhallinnan erilaisten toimintojen kerroksina, joiden tehtävänä on varmistaa, että riskit havaitaan ja hallitaan tehokkaasti. (ECIIA 2010)

Kolmen puolustuslinjan malli (kuvio 3) tuo IIA:n (2013) mukaan selkeyttä riskienhallinnan organisointiin. Se antaa selkeän kuvan toimintojen rooleista hallintoelimille, johdolle ja sisäiselle tarkastukselle. Mallin mukainen organisointi selkeyttää ECIIA:n (2010) mukaan erityisesti niiden toimintojen rooleja, joilla näyttää olevan päällekkäin meneviä tavoitteita tai vastuuta (esimerkiksi sisäinen tarkastus) ja esittää kuinka eri toiminnot voivat toimia yhteistyössä organisaation riskienhallinnassa mahdollisimman tehokkaasti. Mallin tavoitteena on kuvata, kuinka sisäisen tarkastuksen erottaminen johdosta ja johdon velvollisuuksista hyödyttää organisaation hallitusta. Malli soveltuu ECIIA:n (2010) mukaan kaikkiin organisaatioihin, koosta ja toimialasta riippumatta.



Kuvio 3 Three lines of defence -malli (ECIIA 2010)

Ensimmäisenä puolustuslinjana toimii operatiivinen johto, joka omistaa ja on vastuussa riskien arvioinnista, valvonnasta ja riskien vähentämisestä, sekä tehokkaiden sisäisten kontrollien ylläpidosta. (ECIIA 2010.)

Toisena puolustuslinjana toimii riskienhallintafunktio, joka johtaa ja valvoo operatiivisen johdon riskienhallintakäytäntöjen toimeenpanoa, avustaa riskien määrittelyssä, sekä auttaa asianmukaisen riskitiedon raportoinnissa eteenpäin

organisaatiossa. Toisen puolustuslinjan rakenne vaihtelee organisaatiokohtaisesti. Keskitetyn riskienhallintafunktion lisäksi joillakin organisaatioilla saattaa olla erilliset funktiot esimerkiksi compliance, terveys ja turvallisuus, toimitusketju, ympäristö sekä laatu – riskien hallintaan. (ECIIA 2010; IIA 2013.)

Kolmas puolustuslinja on sisäisen tarkastuksen funktio. Sisäinen tarkastus tarjoaa riskiperusteisen lähestymistavan avulla varmistuspalveluita ylimmälle johdolle ja hallitukselle, siitä kuinka tehokkaasti organisaatio määrittelee riskit ja kuinka ensimmäinen ja toinen puolustuslinja toimivat. IIA:n (2013) mukaan se, mikä erottaa kolmannen puolustuslinjan muista puolustuslinjoista, on sen riippumattomuus ja objektiivisuus, joka on mahdollistettu suoralla raportointikanavalla hallituksella tai vastaavalle elimelle. Sisäisen tarkastuksen muista toiminnoista erillisistä vastuista ja itsenäisestä asemasta johtuen se voi tarjota luotettavaa varmistusta kaikista yrityksen riskienhallinnan osa-alueista, kuten riskien tunnistamisesta, riskien arvioinnista sekä riskeihin reagoimisesta. Vaikka sisäisellä tarkastuksella on tarvittavat taidot toisen puolustuslinjan tehtävien suorittamiseen, pitää sisäisen tarkastuksen pitää huoli siitä, etteivät nämä tilapäisesti suoritettavat tehtävät vaaranna perustehtävän riippumatonta suorittamista. Toisen ja kolmannen puolustuslinjan sekoittaminen organisaatiossa voi vaarantaa sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden ja rajoittaa sisäisen tarkastuksen toiminnan tehokkuutta ja luotettavuutta. (ECIIA 2010; IIA 2013.)

Tilintarkastusta voidaan pitää **neljäntenä puolustuslinjana**, joka tarjoaa varmistuksen yrityksen osakkeenomistajille, hallitukselle ja ylimmälle johdolle siitä, antaako yrityksen tilinpäätös oikeat ja riittävät tiedot yrityksen taloudesta. Tilintarkastajien työn tavoitteen vuoksi tarkastuksessa kerätty riskeihin liittyvä tieto rajoittuu taloudellisen raportoinnin riskeihin, eikä sisällä tietoa siitä, miten hallitus ja ylin johto ovat hoitaneet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (strategiset, toiminnalliset ja compliance -riskit), joista riskienhallinnan ja sisäinen tarkastuksen toiminnot tarjoavat valvontaa ja varmistusta. Prawitt, Shar & Wood (2011) toteavat tutkimuksessaan, että sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen samalle yhtiölle, joka on organisaation tilintarkastaja, saattaa lisätä sisäisen tarkastuksen objektiivisuutta.

ECIIA:n (2010) määritelmän mukaan sisäisen tarkastuksen rooli on kolmannessa puolustuslinjassa, joka avustaa organisaation ylintä johtoa sisäisen valvonnan varmistamisessa. Pwc:n (2012) selvityksen mukaan sisäisen tarkastuksen sidosryhmät arvostavat sisäisen tarkastuksen roolia kolmannessa puolustuslinjassa, riippumattomien varmistuspalveluiden tarjoajana, mutta yhtä tärkeää heille on myös sisäisen tarkastuksen toimiminen ensimmäisen ja toisen puolustuslinjan tehtävissä. Jotta on mahdollista, että sisäinen tarkastus voi toimia selkeämmin kolmannessa puolustuslinjassa, pitää ensimmäisen ja toisen puolustuslinjan olla selkeästi organisoituja ja toimivia. Pwc:n (2012) kyselyn mukaan sisäisen tarkastuksen osaamista riskien tunnistamisessa ja riskienhallinnassa tulisi käyttää erityisesti silloin, kun toista puolustuslinjaa ei ole otettu tehokkaasti käyttöön organisaatiossa. Sisäinen tarkastus voi tarjota arvokasta konsultointiapua toisen puolustuslinjan rakentamisessa. Sisäisen tarkastuksen tulevaisuuden arvo liittyykin juuri toisen puolustuslinjan tehtäviin liittyvässä koordinoinnissa ja konsultoinnissa. Vastaajien mukaan sisäisen tarkastuksen ja toisen puolustuslinjan välistä yhteistyötä tulisi lisätä, sisäisen tarkastuksen tulisi tuoda oma näkemyksensä mukaan riskienhallintaan ja arvioida suunniteltujen riskienhallintakeinojen tehokkuutta.

Nagyn ja Cenkerin (2002) aikaisemmassa tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että mikäli yrityksellä oli riskienhallintayksikkö, on sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa vähäisempi kuin yrityksillä, joilla ei ole riskienhallintayksikköä. Yrityksissä, joissa ei ole riskienhallintayksikköä, on riskienhallinnan vastuu yleensä sisäisen tarkastuksen johtajalla. Tutkimuksessa havaittiin myös, että mikäli yrityksellä on riskienhallintayksikkö, on sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintayksikön yhteistyö melko vähäistä. Myös Fraser ja Henry (2007, 407) suosittelevat erillisen riskienhallintatoiminnon perustamista, jotta riskienhallinnan roolit olisivat selkeämmät ja sisäinen tarkastus voi keskittyä riskienhallintaprosessin arviointiin sen toteuttamisen sijaan. Tämä malli selkeyttää sisäisen tarkastuksen roolin myös operationaaliselle johdolle sekä lisää sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta.

Sisäisen tarkastuksen osallisuus riskienhallinnassa riippuu pitkälti yrityksen riskienhallintajärjestelmän kehitysvaiheesta. Riskienhallintajärjestelmän

implementoinnin tulisi tapahtua ylimmän johdon aloitteesta, koska se motivoi keskijohtoa kehittämään ja implementoimaan sisäisiä kontroleja. Siirtymävaiheessa on tärkeää, että sisäinen tarkastus omaksuu tietynlaisen opetusroolin riskienhallinnan hyödyistä ja siitä mitkä ovat mahdolliset riskit ja seuraukset, mikäli yrityksellä ei ole riskienhallintajärjestelmää. Sisäisellä tarkastuksella on tärkeä rooli organisaation riskienhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumisessa. (Sarens & De Beelde 2006a)

2.3 Yhteenveto

Organisaatiot ovat keskittyneet aiempaa enemmän koko organisaation kattavaan riskienhallintaan (ERM). Tämän myötä myös sisäisen tarkastuksen rooli organisaatiossa on kehittynyt ja muuttunut. Sisäinen tarkastus voi tuottaa organisaatiolle merkittävää lisäarvoa osallistumalla organisaation riskienhallintaan. Sisäisen tarkastuksen tarjoamissa palveluissa on kuitenkin ongelma: sisäisen tarkastuksen tulee tuottaa organisaatiolle lisäarvoa toimimalla konsultoivassa roolissa, mutta toisaalta sisäisen tarkastuksen tärkein tehtävä on objektiivisten varmistuspalveluiden tuottaminen. Sisäisellä tarkastuksella on siis sekä konsultoiva että varmistusta antava rooli organisaatiossa. (Soh & Martinov-Bennie 2011; Sarens & De Beelde 2006a)

IIA (2004) on julkaissut standardit, jotka antavat organisaatioille ohjeistusta sisäisen tarkastuksen osallistumisesta riskienhallintaan. Myös ECIIA (2010) on julkaissut kolmen puolustuslinjan mallin, joka standardeihin yhdistettynä tarjoaa ohjeita sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan tehokkaaseen organisointiin. Tutkimuksen mukaan (ks. esim. De Zwaan ym. 2011; Fraser & Henry 2007) kaikki toimijat eivät kuitenkaan noudata näitä rooleja, eivätkä roolien määritelmät ole tyhjentäviä eivätkä jokaiseen tilanteeseen sopivia.

Sisäisen tarkastuksen roolit riskienhallinnassa vaihtelevat tutkimuksen (esim. Castanheira ym. 2010; Soh & Martinov-Bennie 2011; Van Peursem 2004) mukaan organisaatiokohtaisesti. Sisäisen tarkastuksen roolista on saatu osittain erilaisia tuloksia eri maissa tehdyissä tutkimuksissa. Maiden välisiä eroja on aiemmissa tutkimuksissa selitetty erilaisilla corporate governance -säännöksillä, sisäisen tarkastuksen ammatin

historialla sekä kulttuurieroilla (Sarens ym. 2011). Organisaatiokohtaisia eroja on selitetty muun muassa organisaation toimialalla, koolla, listautuneisuudella sekä erilaisilla riskienhallintakäytännöillä (Castanheira ym. 2010). Tutkimustulosten eroja voidaan myös selittää tutkimuksen kohderyhmän valinnalla. Esimerkiksi tarkastusvaliokunnan on havaittu painottavan enemmän sisäisen tarkastuksen varmistusta antavaa roolia, kun taas organisaation johto on painottanut sisäisen tarkastuksen konsultoivaa roolia. Sisäisen tarkastuksen rooliin vaikuttavat siis monet organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä johtuvat muuttujat. Sisäisen tarkastuksen roolista tehtyihin tutkimuksiin vaikuttaa myös se kenen näkökulmasta roolia on tutkittu.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

3.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kyselytutkimuksena Sisäiset tarkastajat ry:n jäsenille. Yhdistyksessä on noin 700 henkilöjäsentä lähes 300:sta Suomessa toimivasta organisaatiosta. Jäsenistä 60 prosenttia edustaa yksityistä ja 20 prosenttia julkista sektoria, lisäksi yhdistyksellä on eläkeläis-, opettaja- ja opiskelijajäseniä. Osa jäsenistä työskentelee sisäisen tarkastuksen palveluntarjoajina. (Sisäiset tarkastajat ry.)

Kyselylomake (liite 1.) lähetettiin keväällä 2013 yhdistyksen toiminnanjohtajan Matti Mikolan välityksellä 608:an Sisäiset tarkastajat ry:n jäsenrekisterin e-mail osoitteeseen. Kyselyä ei lähetetty järjestön eläkeläis-, opettaja- tai opiskelijajäsenille, sillä tutkimuksen kannalta oltiin kiinnostuneita ainoastaan alalla työskentelevien sisäisten tarkastajien vastauksista. Vastauksia saatiin 135 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 22,2 prosenttia. Kansainvälisiin sisäisille tarkastajille tehtyihin kyselytutkimuksiin verrattuna vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisena (esim. De Zwaan ym. 2011 41 %; Beasley ym. 2005 10,3 %; Castanheira ym. 2010 61 %). Esimerkiksi Castanheiran ym. (2010) tutkimuksessa vastausten absoluuttinen lukumäärä oli 59 vastausta, joten myös tämän kyselyn absoluuttista vastausten määrää (135 kpl) voidaan pitää riittävänä. Kyselyn vastausprosentti vastaa myös aikaisempia Suomessa samalle kohderyhmälle toteutettuja tutkimuksia (ks. Forsström 2012; Mattila 2007).

3.1.1 Kyselylomake

Aineiston keräysmetodiksi valittiin kyselytutkimus, sillä sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Valmiiden vastausvaihtoehtojen tekeminen vaatii tutkittavien asioiden luokittelua ja kategorisointia etukäteen. Asioiden luokittelu tehtiin aikaisemman tutkimuksen, sisäisten tarkastajien ammattiohjeistuksen sekä alan kirjallisuuden perusteella.

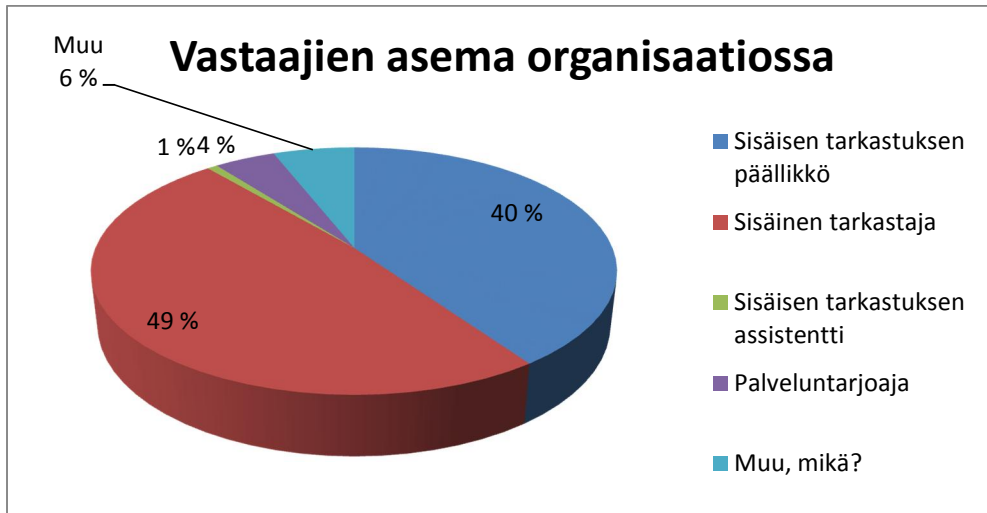
Kyselylomake (liite 1.) koostui kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa kysyttiin sisäisen tarkastajan taustoista: kuinka kauan hän on toiminut sisäisen tarkastuksen tehtävissä, onko hän suorittanut alan ammattitutkinnon sekä mikä on hänen nykyinen asemansa. Seuraava osio keskittyi organisaatioon liittyviin kysymyksiin: organisaation kokoon, sisäisen tarkastuksen toiminnon kokoon, organisaation toimialaan, listautumiseen ja sisäisen tarkastuksen asemaan organisaatiossa. Viimeinen osio käsitteli sisäisen tarkastuksen roolia riskienhallinnassa: osion kysymyksissä pureuduttiin sisäisen tarkastuksen rooliin, tehtäviin riskienhallinnassa, sisäisten tarkastajien mielipiteisiin sekä tulevaisuuden odotuksiin. Kyselylomakkeen kysymykset perustuvat aiemmissa kappaleissa esitettyyn aiempaan tutkimukseen, sekä IIA:n ammatilliseen ohjeistukseen.

Kyselytutkimusta tehtäessä suuri riski on vastaajien kato. Vastaajien katoa on pyritty hallitsemaan valitsemalla aihe, joka on sisäisille tarkastajille mielenkiintoinen ja ajankohtainen, suunnittelemalla kyselylomake huolellisesti sekä pitämällä kyselyn pituus kohtuullisena. Kyselylomakkeen haittoja ovat myös: se, että ei voida varmistua miten vakavasti vastaajat ottavat tutkimuksen sekä se, että ei ole selvää miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat. Näitä ongelmia on pyritty vähentämään testaamalla kyselylomaketta testivastaajalla sekä pyytämällä palautetta kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista kokeneelta sisäiseltä tarkastajalta. Ongelmaksi voi muodostua myös se, kuinka selvillä vastaajat ovat aiheesta. Tämä ongelma on kyselyssä ratkaistu kohderyhmän valinnalla ja varmistettu lomaketta testaamalla. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 120; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

3.1.2 Vastaajien taustiedot

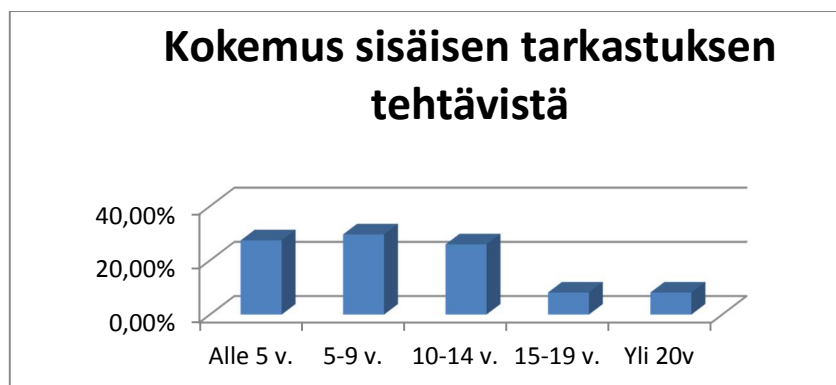
Kyselyn vastaajat olivat suurimmilta osin työnimikkeeltään sisäisiä tarkastajia (49 %) tai sisäisen tarkastuksen päälliköitä (40 %). palveluntarjoajia vastaajista oli 4 prosenttia. Vastaajat, jotka olivat valinneet vastausvaihtoehdoksi jonkin muun, kuin tarjolla olevat vaihtoehdot, olivat pääasiassa sisäisen tarkastuksen johtoasemassa toimivia henkilöitä,

joiden työnimike ei suoraan vastannut vastausvaihtoehtoja. Aseman jakaumat näkyvät kuviosta 4.



Kuvio 4 Vastaajien asema organisaatiossa

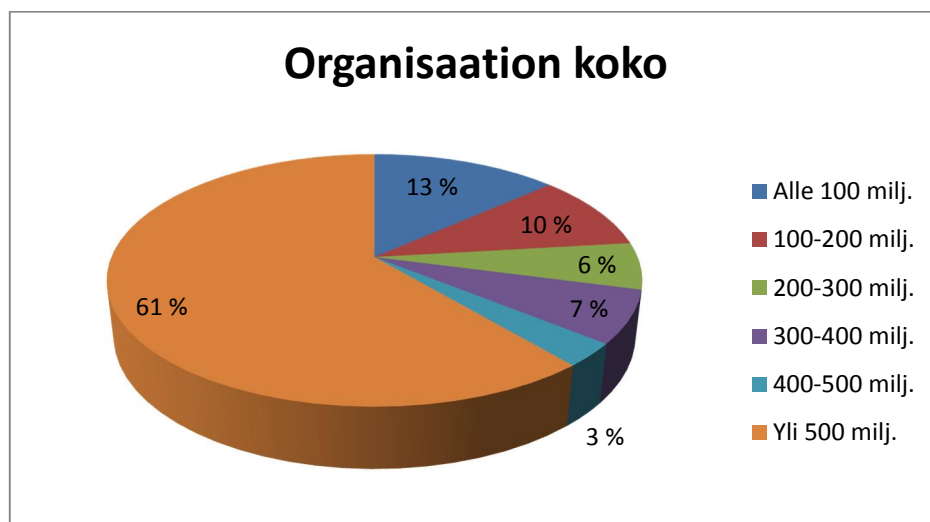
Kyselyyn vastaajia voidaan pitää myös suhteellisen kokeneina ammattilaisina, sillä yli 72 prosentilla vastaajista oli yli viiden vuoden kokemus sisäisen tarkastuksen tehtävistä ja yli 42 prosentilla oli yli kymmenen vuoden kokemus sisäisestä tarkastuksesta. Vain 28 prosentilla vastaajista oli alle viiden vuoden ammattikokemus sisäisen tarkastuksen tehtävistä. Vastaajien jakautuminen työkokemuksen mukaan näkyy kuviosta 5.



Kuvio 5 Kokemus sisäisen tarkastuksen tehtävistä

Kansainvälisissä tutkimuksissa vastaajien pitkää kokemusta sisäisen tarkastuksen tehtävistä on pidetty tulosten luotettavuutta parantavana tekijänä, sillä pidempään alalla työskennelleillä katsotaan olevan parempi tietämys alasta. (Castanheira ym. 2010; De Zwaan ym. 2011) Vastaajista 42 prosenttia oli suorittanut jonkin sisäisen tarkastuksen ammattitutkinnon.

Organisaation koon määrittämiseen käytettiin kyselyssä liikevaihtoa, liikevaihtoa vastaavaa tuottoa tai julkisella sektorilla budjetin loppusummaa. Enemmistö vastaajaorganisaatioiden liikevaihdoista oli yli 500 miljoonan euron luokassa. Toiseksi suurin luokka oli alle 100 miljoonan liikevaihdolla toimivat yhteisöt. Muiden liikevaihtoluokkien edustus jäi aineistossa suhteellisesti vähäiseksi, kuten kuviosta 6 näkee.

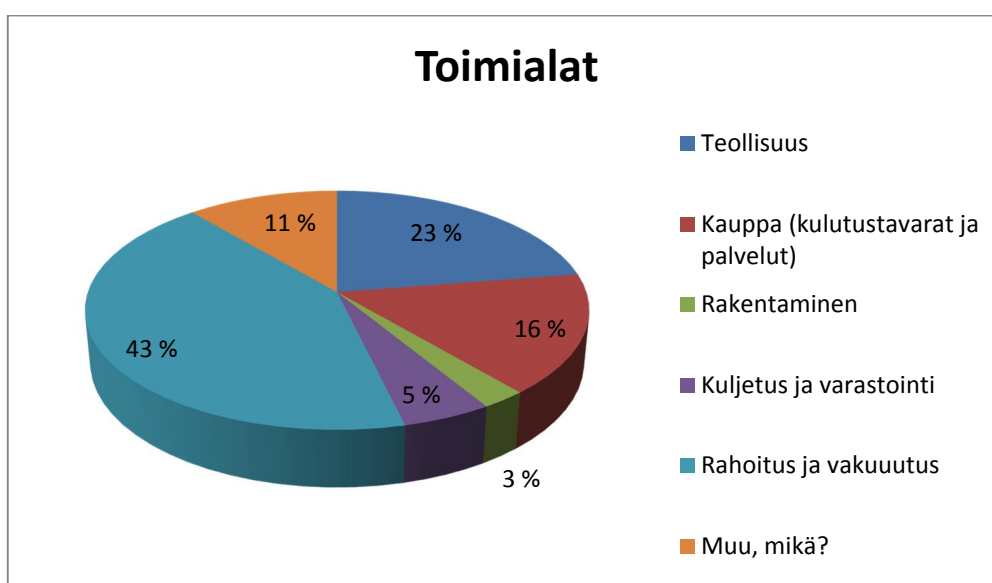


Kuvio 6 Organisaation koko

Vastaukset jakautuivat julkisen ja yksityisen sektorin välillä niin, että vastaajaorganisaatiosta 60 prosenttia edusti yksityistä sektoria ja 40 prosenttia julkista sektoria. Myös De Zwaanin ym. (2011) tutkimuksessa vastaukset jakautuivat julkisen ja yksityisen sektorin välillä samankaltaisesti (julkinen sektori 58 %, yksityinen sektori 42 %). Sisäiset tarkastajat ry:n mukaan järjestön jäsenistä 60 prosenttia edustaa yksityistä sektoria ja 20 prosenttia julkista sektoria. Järjestön ilmoittaman jäsenten jakauman mukaan tässä tutkimuksessa saatiin siis suhteellisen paljon vastauksia julkisen sektorin sisäisiltä tarkastajilta.

Sillä, toimiiko organisaatio yksityisellä vai julkisella sektorilla, on tutkimuksissa (Castanheira ym. 2010; Goodwin 2004; Spraakman 1985) havaittu olevan vaikutusta sisäisen tarkastuksen asemaan organisaatiossa. Spraakmanin (1985) mukaan julkisella sektorilla on enemmän sisäisiä tarkastajia suhteessa kaikkien työntekijöiden määrään kuin yksityisellä sektorilla. Goodwinin (2004) yksityisen ja julkisen sektorin välillä on eroavaisuuksia sisäisen tarkastuksen toiminnassa ja asemassa. Yksityisellä sektorilla on yleisempää, että sisäinen tarkastaja raportoi talousjohtajalle. Castanheiran ym. (2010) mukaan sisäisen tarkastuksen rooli on merkittävämpi yksityisen sektorin organisaatioissa kuin julkisen sektorin organisaatioissa. Myös tämän tutkimuksen mukaan julkisella sektorilla on suuremmat sisäisen tarkastuksen yksiköt kuin yksityisellä sektorilla. Toimialan ja toimintasektorin vaikutuksia sisäiseen tarkastukseen on testattu kappaleessa 4.2.1.

Yksityisen sektorin toimialoista kyselyssä selkeimmin oli edustettuna rahoitus- ja vakuutusala (43 %). Seuraavaksi suurin toimiala oli teollisuus (23 %). Muita toimialoja, joita vastaajat edustivat, olivat: kauppa (16 %), kuljetus- ja varastointi, rakentaminen (3 %) sekä muut toimialat (11 %). Vastaajat, jotka olivat valinnut vastausvaihtoehdon ”muu”, edustivat seuraavia toimialoja: maa- ja metsätalous, matkailu ja ravitsemus, konsultointi, IT, valmistus sekä sosiaali- ja terveystalvelut.

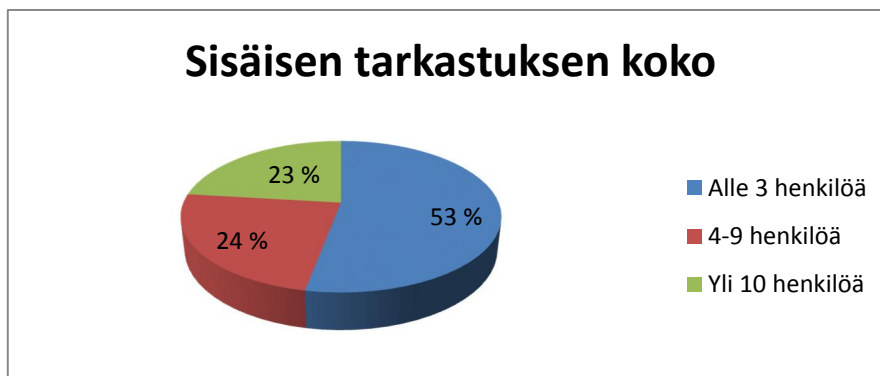


Kuvio 7 Yrityksen toimiala

Rahoitus- ja vakuutusalan suurta edustusta vastaajien joukossa voi selittää se, että vakuutus- ja rahoitusosalalla sisäinen tarkastus on organisaatioissa todella keskeisessä roolissa. Tutkimuksissa (Goodwin-Stewart & Kent 2006; Sarens ym. 2011) on myös todettu, että rahoitus- ja vakuutusosalalla on suhteessa enemmän sisäisiä tarkastajia kuin muilla aloilla ja alan sisäisen tarkastuksen yksiköillä on pisin historia. Myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että rahoitus- ja vakuutusosalalla on suurimmat sisäisen tarkastuksen yksiköt (ks. kappale 4.2.1.). Toimialan vaikutusta sisäiseen tarkastukseen ovat tutkineet lisäksi esimerkiksi Beasley ym. (2005) sekä Castanheira ym. (2010).

Tutkimusaineistossa listautuneita organisaatioita oli reilu neljäsosa (26 %) ja listautumattomia kolme neljäsosaa (74 %). Castanheiran ym. (2010) mukaan organisaation listautuneisuus vaikuttaa positiivisesti yrityksen sisäisen tarkastuksen riskiperusteiseen toimintatapaan. Listautuneisuus lisää sisäisen tarkastuksen tärkeyttä yritykselle. Lisäksi jos organisaatio on listautunut, tulee sen noudattaa corporate governance – säädöksiä, joilla on myös vaikutusta sisäisen tarkastuksen käytäntöihin. Listautumisen vaikutusta sisäisen tarkastuksen toimintaan tarkastellaan kappaleessa 4.2.3. (Cenker ym. 2004; Spira & Page 2004; Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010.)

Vastaajaorganisaatioiden sisäinen tarkastus työllisti suurimmassa osassa organisaatioita alle kolme henkilöä (53 %). 24 prosentissa vastaajaorganisaatioita sisäisessä tarkastuksessa työskenteli 4-9 henkilöä. Yli 10 henkilöä työskenteli 23 prosentissa vastaajaorganisaatioita. Kuten aiemmin todettiin, on sisäisen tarkastuksen toiminnon koko riippuvainen organisaation toimialasta. Myös organisaation koolla ja sisäisen tarkastuksen koolla on luonnollisesti yhteys: mitä laajempaa organisaation toiminta on, sitä suurempi on sisäisen tarkastuksen yksikkö.



Kuvio 8 Sisäisen tarkastuksen toiminnon koko

Kyselyn vastaajat edustavat taustatiedoiltaan hyvin sisäiset tarkastajat ry:n ilmoittamia taustatietoja jäsenistään. Toimialoissa pientä yliedustusta oli rahoitus- ja vakuutusallalla sekä julkisella sektorilla. Vastaajilla oli pitkä kokemus sisäisen tarkastuksen tehtävistä ja suurin osa toimi sisäisen tarkastuksen johtotehtävissä. Osaa vastauksista jouduttiin luokittelemaan uudelleen tilastollista analyysia varten.

3.2 Tilastolliset menetelmät

Kyselylomakkeella kerätyn aineiston asteikko on nominaaliasteikko. Aineisto on jakaumaltaan diskreetti. Tällaisen aineiston analyysissa ollaan kiinnostuneita havaintojen lukumääristä ja suhteellisista osuuksista muuttujien eri luokissa. Tilastolliseksi menetelmäksi sopii tällöin ristiintaulukointi ja ristiintaulukoinnin tilastollisen merkitsevyyden testaamiseksi χ^2 -testi (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1996).

3.2.1 Ristiintaulukointi

Ristiintaulukoinnilla voidaan tutkia muuttujien välisiä riippuvuuksia. Taulukoinnilla tutkitaan, onko selitettävän muuttujan jakauma erilainen selittävän muuttujan eri luokissa. Muuttujat esitetään taulukossa siten, että toinen asettuu sarakkeille ja toinen riveille. Solufrekvenssit kertovat, kuinka monta mainituin ominaisuuksin varustettua havaintoa aineistossa on. (Heikkilä 2008, 210)

Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan ehdollisia jakaumia. Selitettävän muuttujan jakaumaa tarkastellaan selittävän muuttujan eri luokissa. Koska selitettävän muuttujan arvot jakautuvat vain harvoin tasaisesti selittävän muuttujan luokkiin, käytetään analyysissä suhteellista jakaumaa eli prosenttiosuuksia. (Heikkilä 2008, 210)

3.2.2 Khiin neliö -testi

Ristiintaulukoinnille sopiva tilastollisen merkitsevyyden testi on χ^2 -testi. Testi on riippumattomuustesti, jolla testataan ristiintaulukoinnin tilastollista merkitsevyyttä. Sen lähtökohtaisena oletuksena, eli nollahypoteesina, on muuttujien välinen riippumattomuus. Testillä voidaan tutkia säilyvätkö otoksessa havaitut erot myös perusjoukossa. Testi poissulkee sen, että riippuvuudet olisivat syntyneet ainoastaan otantasattuman vaikutuksesta. χ^2 -testissä tarkastellaan, kuinka paljon havaitut ja odotetut frekvenssit poikkeavat toisistaan. Erojen ollessa tarpeeksi suuria, eivät ne todennäköisesti johdu vain sattumasta, vaan samat erot ovat havaittavissa myös perusjoukossa. (Heikkilä 2008, 212)

χ^2 -testin tuloksia kuvaa P-luku. Se kertoo virhepäätelmän todennäköisyyden, kun oletetaan, että otoksessa havaitut erot löytyvät myös perusjoukosta. Erot ovat tilastollisesti merkitseviä, kun P:n arvo on alle 0,05. P:n arvon ollessa yli 0,05 jää testin nollahypoteesi, eli muuttujien välinen riippumattomuus, voimaan. Testaus ei kuitenkaan kerro mitään ristiintaulukoinnin sisältämien erojen sisällöllisestä merkitsevyydestä. Eroavaisuuksien suuruuden sisällöllistä merkitsevyyttä analysoidaan tässä tutkimuksessa aiemman kirjallisuuden perusteella. (Heikkilä 2008, 212)

Ristiintaulukoinnin tilastollisen merkitsevyyden testaaminen ei ole luotettavaa, jos taulukon odotetut frekvenssit ovat liian pieniä. Alle viiden suuruisia frekvenssejä ei saa olla 2x2 -taulukossa yhtään ja suuremmissa taulukoissa niitä saa olla maksimissaan 20 prosenttia kaikista odotetuista frekvensseistä. Analyysissä jouduttiin yhdistelemään joidenkin kysymysten osalta vastausvaihtoehtoja sekä poistamaan vastaukset, joissa vastaaja oli valinnut ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon. (Heikkilä 2008, 212.)

4 TULOKSET

4.1 Sisäisen tarkastuksen rooli ja asema organisaatiossa

Valtaosassa kyselyyn vastanneissa organisaatioissa (83 %) sisäinen tarkastus toimi joko hallituksen, tarkastusvaliokunnan tai toimitusjohtajan alaisuudessa. Pienessä osassa organisaatioita (5 %) sisäinen tarkastus toimi talousjohtajan tai riskienhallintajohtajan alaisuudessa ja vain yhdessä prosentissa sisäinen tarkastus toimi vastoin IIA:n (2013) standardeja linjajohdon alaisuudessa. Avoimen vastausvaihtoehdon valinneissa organisaatioissa (10 %) suurin osa toimi pääjohtajan tai vastaavan elimen alaisuudessa. Kyselyn mukaan suurimmassa osassa (88 %) yrityksiä sisäinen tarkastus voi raportoida organisaation johdon ulkopuoliselle taholle mahdollisesti havaitsemistaan väärinkäytöksistä. Yllättävää oli kuitenkin, että kahdeksassa prosentissa vastaajaorganisaatioissa tätä mahdollisuutta ei ollut. Viisi prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, onko sisäisellä tarkastuksella mahdollisuus raportoida johdon ulkopuolelle väärinkäytöstilanteessa.

Suurimmassa osassa organisaatioita sisäinen tarkastus käyttää työssään hyväkseen COSO-ERM -mallia (63 %). 22 prosentissa organisaatioita COSO-ERM -mallia ei käytetä sisäisen tarkastuksen työssä. Lopuissa organisaatioissa käytetään jotain muuta riskienhallintamallia (8 %) tai vastaaja ei osannut vastata kysymykseen (7 %). Muita malleja, joita sisäinen tarkastus käyttää työssään, olivat: ISO 3100 (riskienhallintastandardi), EFQM (johtamismalli), Cobit (IT-kontrollin malli). Lisäksi osalla vastaajia oli käytössä organisaation omia malleja, joiden perusidea kuitenkin tulee COSO:sta. Avoimissa kommentteissa osa vastaajista kritisoi COSO-mallin olevan liian ylimalkainen ja siksi organisaatio oli kehittänyt oman mallin.

Vastaajien mukaan sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelmaa kohdennetaan vastaamaan paremmin muuttuneita riskejä yleisimmin vuosisuunnitelman yhteydessä (47 %). 37 prosentissa organisaatioita tarkastussuunnitelmaa kohdennetaan

riskilähtöisesti, eli sisäisen tarkastuksen resursseja ohjataan sinne missä riskit ovat suurimmat. 10 prosentissa organisaatioita sisäisen tarkastuksen resursseja kohdennetaan johdon riskikäsitteiden mukaan. Yllättäen 2 prosentissa vastaajia tarkastussuunnitelmaa ei muokata lainkaan muuttuneiden riskien mukaan. Vastaajat, jotka valitsivat vastausvaihtoehdon ”joku muu, mikä?” kertoivat avoimissa vastauksissaan, että heidän osalta tarkastussuunnitelmaa kohdennetaan puolivuositain tai tarpeiden mukaan. Suuressa osassa vastaajien organisaatiota on siis omaksuttu riskilähtöinen lähestymistapa sisäiseen tarkastukseen.

Kyselyyn vastanneissa organisaatioissa suurimmassa osassa (65 %) sisäinen tarkastus raportoi säännöllisesti johdolle riskienhallintajärjestelmän toimivuudesta. Neljäsosassa organisaatioita sisäinen tarkastus ei raportoinut säännöllisesti johdolle riskienhallintajärjestelmän toimivuudesta ja 10 prosenttia vastaajista ei osannut vastata kysymykseen. Organisaatioissa, joissa ERM-järjestelmä oli otettu käyttöön, oli sisäinen tarkastus toiminut konsulttina järjestelmän käyttöönotossa (48 %) tai tarjonnut arvion siitä, miten järjestelmä toimii (16 %). Viidessä prosentissa vastaajia sisäinen tarkastus vastasi järjestelmän käyttöönotosta. Yllättävää oli, että 31 prosentissa vastaajista sisäinen tarkastus ei ollut osallistunut millään tavalla ERM-järjestelmän käyttöönottoon.

Toinen kysymys, jolla mitattiin sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyötä myös riskienhallintajärjestelmän käyttöönoton jälkeen oli: ”Kuinka usein sisäisen tarkastuksen vastuuhenkilö on yhteydessä riskienhallinnan vastuuhenkilöön?” 65 prosentissa organisaatioita sisäisestä tarkastuksesta vastaava henkilö oli yhteydessä riskienhallinnasta vastaavaan henkilöön joko usein (48 %) tai erittäin usein (17 %). 16 prosentissa organisaatioita vastuuhenkilöt olivat keskenään yhteydessä harvoin. Mielenkiintoinen tulos oli, että 9 prosentissa organisaatioita vastuuhenkilöt eivät olleet yhteydessä keskenään ollenkaan ja että 10 prosentissa organisaatioita sama henkilö oli vastuussa sekä sisäisestä tarkastuksesta että riskienhallinnasta.

4.2. Sisäisen tarkastuksen rooliin vaikuttavat muuttujat

Tutkimuskysymysten ”Minkälaisessa roolissa suomalaiset sisäiset tarkastajat toimivat organisaation riskienhallinnassa” sekä ”Mitkä tekijät vaikuttavat sisäisen tarkastuksen rooliin” tarkastelemiseksi on tärkeää selvittää, missä riskienhallinnan tehtävissä sisäisellä tarkastuksella on päävastuu. Kuviossa 9 nähdään miten kysymykseen vastattiin. Kysymyksessä oli mahdollista valita useampi kuin yksi vastausvaihtoehto. Vastausten prosentuaalinen osuus kuvaa vastausten määrää suhteutettuna koko otokseen, eli 135 vastaajaan. Absoluuttinen vastausten määrä kertoo vastausten kappalemäärän. Tehtäviin vaikuttavia muuttujia tarkastellaan kappaleissa 4.2.1–4.2.4.

Riskienhallinnan tehtävä	prosentuaalinen	absoluuttinen
ERM-järjestelmän ylläpito ja kehittäminen	4 %	6
Olemassa oleviin riskeihin reagoiminen	19 %	26
Riskinottohalukkuuden määrittäminen	0 %	0
Riskienhallintajärjestelmän toimivuuden varmistaminen	57 %	77
Riskienhallintajärjestelmän riittävyyden varmistaminen	56 %	75
Riskienhallintakeinojen kehittäminen ja kommunikointi	25 %	34
Riskien raportointi	30 %	41
Riskiraporttien oikeellisuuden arvioiminen	28 %	38
Riskienhallintastrategian kehittäminen	9 %	12
Ei mikään näistä	18 %	24

n=135

Kuvio 9 Sisäisen tarkastuksen päävastuu riskienhallinnan tehtävissä

Kysymyksen tehtävistä suurimmalla osalla sisäisistä tarkastajista oli päävastuu riskienhallintajärjestelmän toimivuuden varmistamisessa (57 %). Lähes yhtä suurella osalla oli päävastuu riskienhallintajärjestelmän riittävyyden varmistamisessa (56 %). Kolmanneksi yleisin tehtävä oli riskien raportointi, jonka valitsi 30 prosenttia vastaajista. Riskiraporttien oikeellisuuden arvioinnissa 28 prosentilla vastaajista oli päävastuu. 25 prosentilla vastaajista oli päävastuu riskienhallintakeinojen kehittämisessä ja kommunikoinnissa ja yhdeksällä prosentilla riskienhallintastrategian kehittämisessä. Neljällä prosentilla oli päävastuu ERM-järjestelmän ylläpidossa ja kehittämisessä. 19

prosentilla vastaajista oli päävastuu olemassa oleviin riskeihin reagoimisessa. Riskinottohalukkuuden määrittäminen ei ollut yhdenkään vastaajan päävastuulla.

4.2.1 Toimiala

Eri toimialojen epätasaisen edustuksen vuoksi, toimialoja luokiteltiin uudelleen analyysiä varten. Uudelleenluokittelussa omaksi luokaksi jätettiin julkinen sektori sekä rahoitus- ja vakuutusala. Muiden toimialojen pienen edustuksen vuoksi teollisuus, rakentaminen, kauppa, kuljetus ja varastointi sekä muut toimialat yhdistettiin omaksi luokaksi, jota kutsutaan analyysissä nimellä ”muu toimiala”. Luokittelu on perusteltua sillä, aiemmassa tutkimuksessa toimialoissa eroja on havaittu nimenomaan julkisen sektorin, rahoitus- ja vakuutusalan sekä muiden toimialojen välillä (Castanheira 2010; Goodwin 2004).

Kyselyaineiston mukaan rahoitus- ja vakuutusosalalla on suurimmat sisäisen tarkastuksen yksiköt. Aineistossa rahoitusosalalla oli eniten yli 10 henkeä työllistäviä yksikköjä. Tulos on tilastollisesti merkitsevä eli yleistettävissä perusjoukkoon (p-arvo: 0,029). Aineiston organisaatioista yhdelläkään rahoitusalan yrityksellä ei ollut sama henkilö vastuussa sekä sisäisestä tarkastuksesta että riskienhallinnasta. Julkisella sektorilla ja muilla toimialoilla pienellä osalla vastaajia sama henkilö oli vastuussa molemmista toiminnoista. Tulos ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä johtuen pienestä määrästä vastaajia, joilla sisäisellä tarkastuksella oli vastuu myös riskienhallinnasta. Avoimissa vastauksissa korostettiin, että rahoitusosalalla sisäinen tarkastus ei voi olla vastuussa muusta kuin sisäisestä tarkastuksesta (kolmen puolustuslinjan mallin vastuut). Rahoitusosalalla myös sisäinen tarkastus ja riskienhallinta pitivät enemmän yhteyttä keskenään muihin toimialoihin verrattuna. Yksikään rahoitusalan vastaaja ei myös ollut sitä mieltä, että sisäinen tarkastus ja riskienhallinta eivät pitäisi ollenkaan yhteyttä. Muilla toimialoilla pieni osa vastaajista oli sitä mieltä, että yhteyttä ei ole.

Rahoitusosalalla on erittäin todennäköistä (94 %), että organisaatiossa on erillinen riskienhallintatoiminto. Yksityisen sektorin muilla toimialoilla on myös yleistä (71 %), että organisaatioilla on erillinen riskienhallintatoiminto. Vastaavasti julkisella sektorilla

on yleisempää, että erillistä riskienhallintatoimintoa ei ole (62 %). Tulokset ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä, sillä p-arvo on 0,000. Vastausten jakaumat näkyvät tarkemmin taulukosta 1.

Erillinen riskienhallintatoiminto

	Kyllä	Ei	yht.
Muu toimiala	71 %	29 %	100 %
Rahoitus	94 %	6 %	100 %
Julkinen	38 %	62 %	100 %
P=0,000			n=131

Taulukko 1 Erillinen riskienhallintatoiminto

Riskienhallinnan resursseja pitivät riittävimpinä rahoitusalan sisäiset tarkastajat (88 %). Muilla toimialoilla sekä julkisella sektorilla mielipiteet resurssien riittävydestä jakautuivat tasaisesti. Yksityisellä sektorilla oltiin hiukan tyytyväisempiä riskienhallinnan resursseihin kuin julkisella sektorilla (jakaumat taulukossa 2.). Tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä (P: 0,001).

Riskienhallinnan resurssien riittävyys

	Kyllä	Ei	yht.
Muu toimiala	54 %	46 %	100 %
Rahoitus	88 %	12 %	100 %
Julkinen	43 %	57 %	100 %
P=0,001			n=108

Taulukko 2 Riskienhallinnan resurssien riittävyys

Julkisella sektorilla on yleisempää, että sisäinen tarkastus toimii toimitusjohtajan tai muun johdon alaisuudessa. Yksityisellä sektorilla sekä rahoitusallalla oli taas yleisempää, että sisäinen tarkastus raportoi joko hallitukselle tai tarkastusvaliokunnalle. Tulos on tilastollisesti merkitsevä (P: 0,013). Riskienhallinnan päävastuullisilla tehtävillä ja toimialalla ei ristiintaulukoinnissa näyttänyt olevan yhteyttä. Ainoa tehtävä,

jossa pieni yhteys näytti olevan, oli riskiraporttien oikeellisuuden varmistaminen. Rahoitusalan sisäisellä tarkastuksella näytti olevan tehtävässä harvemmin päävastuu kuin muilla aloilla. Tulos ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä ($P: 0,158$). Tämän tutkimuksen aineiston mukaan toimialoilla ei ollut suuria eroja sisäisen tarkastuksen ydintehtävien suhteen. Toimialalla ei myös havaittu olevan vaikutusta tarkastussuunnitelman kohdentamiseen, eli sisäisen tarkastuksen riskilähtöisyyteen.

4.2.2 Yrityksen koko ja sisäisen tarkastuksen henkilömäärä

Organisaation kokoa mitattiin analyysissä liikevaihdolla (tai vastaavalla tuotolla), sekä sisäisen tarkastuksen henkilömäärällä. Ristiintaulukointia varten organisaatiot jaettiin liikevaihdon mukaan kahteen ryhmään: yli ja alle 500 milj. euroon (yli 61 %, alle 39 %). Alle 500 miljoonan liikevaihdon organisaatiota kutsutaan analyysissä pieniksi organisaatioiksi ja yli 500 miljoonan liikevaihdon organisaatiota suuriksi organisaatioiksi. Sisäisen tarkastuksen henkilömäärän vastausvaihtoehtoja ei tarvinnut luokitella uudelleen.

Organisaation koolla ja ERM-järjestelmän käyttöönottamisella havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys ($P: 0,004$). Pienissä organisaatioissa 27 prosentilla oli ERM-järjestelmä käytössä, kun vastaavasti suurissa organisaatioissa 52 prosentilla oli järjestelmä käytössä. Myös erillisellä riskienhallintatoiminnolla ja organisaation koolla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ($P: 0,019$). Suurilla organisaatioilla on todennäköisemmin erillinen riskienhallintatoiminto kuin pienillä organisaatioilla. Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteydenpidolla tai toimintojen erillisyydellä ei näyttänyt olevan yhteyttä organisaation koon kanssa. Koko ei myös vaikuttanut sisäisten tarkastajien mielipiteeseen riskienhallinnan resurssien riittävydestä. Erillisellä riskienhallintatoiminnolla ja sisäisen tarkastuksen osaston koolla on yhteys: kun sisäisen tarkastuksen osaston koko kasvaa, kasvaa myös todennäköisyys erillisen riskienhallintatoiminnon olemassaololle (erillisen riskienhallintatoiminnon ja sisäisen tarkastuksen henkilömäärän suhteen jakaumat ovat taulukossa 3).

Erillinen riskienhallintatoiminto

	Kyllä	Ei	Yht.
alle 3 henkilöä	50,00 %	50,00 %	100,00 %
4-9 henkilöä	77,40 %	22,60 %	100,00 %
yli 10 henkilöä	80,00 %	20,00 %	100,00 %
p=0,003			n=131

Taulukko 3 Erillinen riskienhallintatoiminto

Mitä suurempi sisäisen tarkastuksen toiminto on, sitä enemmän se näyttää toimivan riskilähtöisesti. Tulos ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä, sillä p-arvo on hiukan yli 0,05 (P: 0,067) Taulukossa 4. on kuitenkin havaittavissa kuinka riskilähtöinen toimintatapa kasvaa, kun sisäisen tarkastuksen koko kasvaa.

Tarkastussuunnitelman kohdistaminen

	Vuosisuunnitelman yhteydessä		Riskilähtöisesti	Yht.
alle 3 henkilöä	56,90 %		43,10 %	100,00 %
4-9 henkilöä	41,40 %		58,60 %	100,00 %
yli 10 henkilöä	32,10 %		67,90 %	100,00 %
P=0,067				n=122

Taulukko 4 Tarkastussuunnitelman kohdistaminen

Suurissa organisaatioissa sisäinen tarkastus toimii todennäköisesti (60,6 %) hallituksen tai vastaavan elimen alaisuudessa (P: 0,014). Toimitusjohtajan tai muun johdon alaisuudessa toimiminen on yleisempää pienissä organisaatioissa (63 %). Organisaation koolla ja riskienhallinnan tehtävillä, joissa sisäisellä tarkastuksella on päävastuu, ei näyttänyt olevan yhteyttä. Tehtävien päävastuut jakoutuivat hyvin tasaisesti koosta riippumatta. Sisäisen tarkastuksen yksikön koolla ja päävastuulla riskienhallintajärjestelmän riittävyyden varmistamisesta oli tilastollisesti merkitsevä yhteys: alle 10 henkilön sisäisen tarkastusten yksiköissä puolella yksiköistä oli päävastuu tehtävästä ja toisella puolella ei ollut. Vastaavasti yli 10 hengen sisäisen

tarkastuksen yksiköillä oli harvemmin päävastuu riskienhallintajärjestelmän riittävyyden varmistamisessa (jakaumat taulukossa 5.). Muita yhteyksiä tehtävien päävastuulla (kuvio 9) ja sisäisen tarkastuksen henkilömäärällä ei tällä aineistolla havaittu.

Riskienhallintajärjestelmän riittävyyden varmistaminen

	Kyllä	Ei	Yht.
alle 3 henkilöä	49,30 %	50,70 %	100,00 %
4-9 henkilöä	53,10 %	46,90 %	100,00 %
yli 10 henkilöä	22,60 %	77,40 %	100,00 %
P=0,022	n=122		

Taulukko 5 Riskienhallintajärjestelmän riittävyyden varmistaminen

4.2.3 Listautuneisuus

Listautuneista organisaatioista 57 prosentilla oli käytössä ERM-järjestelmä. Listautumattomissa organisaatioissa vastaava luku oli 37 prosenttia. Tulos on tilastollisesti merkitsevä (P: 0,042), joten voidaan päätellä, että järjestelmän käyttö on yleisempää julkisesti noteeratuissa organisaatioissa. Erillisen riskienhallintatoiminnon olemassaolo oli tilastollisesti merkitsevästi (P: 0,033) yleisempää listatuissa kuin listautumattomissa organisaatioissa. Erillinen riskienhallintatoiminto oli listatuissa organisaatioissa peräti 79 prosentissa kun listautumattomissa organisaatioissa se oli 58 prosentissa. Aineiston listautuneiden organisaatioiden sisäiset tarkastajat pitivät myös riskienhallinnan resursseja useammin (73 %) riittävinä kuin listaamattomien organisaatioiden sisäiset tarkastajat (52 %). Tulos ei kuitenkaan ole tilastollisesti yleistettävissä, sillä sen p-arvo on yli 0,05 (P: 0,064), johtuen listautuneiden organisaatioiden vähäisestä edustuksesta aineistossa (26 kpl).

Listautuneissa organisaatioissa on yleisempää, että sisäinen tarkastus toimii hallituksen tai tarkastusvaliokunnan alaisuudessa. Listautumattomissa organisaatioissa yleisintä (53 %) on että sisäinen tarkastus toimii toimitusjohtajan alaisuudessa. Myös osassa

organisaatioita sisäinen tarkastus toimii muun johdon alaisuudessa (jakaumat taulukossa 6).

Kenen alaisuudessa sisäinen tarkastus toimii				
	Hallitus tms	Toimitusjohtaja	Johto	Yht.
Listautunut	65 %	26 %	9 %	100 %
listautumaton	41 %	53 %	6 %	100 %
P=0,028				n=120

Taulukko 6 Kenen alaisuudessa sisäinen tarkastus toimii

Listautuneista organisaatioista kaikilla vastaajilla oli mahdollisuus raportoida johdon ulkopuoliselle taholle (whistle blower -kanava). Listautumattomissa organisaatioissa tämä mahdollisuus puuttui kymmenestä prosentista organisaatioita. Tuloksen tilastollista merkitsevyyttä ei kuitenkaan voitu määrittää, sillä listautuneista organisaatioista yhdelläkään ei puuttunut kanavaa, ja kun yhden solun frekvenssi on nolla, eivät χ^2 -testin edellytykset ole voimassa. Saman henkilön oleminen päävastuussa sekä sisäisestä tarkastuksesta että riskienhallinnasta näytti hiukan yllättäen olevan yleisempää listatuissa organisaatioissa kuin listaamattomissa organisaatioissa. Tulokset eivät olleet kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä, johtuen pienestä määrästä vastaajia, joilla sisäisellä tarkastuksella oli vastuu myös riskienhallinnasta. Sillä, raportoiko sisäinen tarkastus ERM-järjestelmän toimivuudesta, ei havaittu olevan merkittäviä eroja listautuneiden ja listautumattomien organisaatioiden välillä.

Listautuneiden ja listautumattomien organisaatioiden tehtävät riskienhallinnassa eivät ristiintaulukoinnin perusteella poikenneet olennaisesti toisistaan. Tulokset olivat hyvin samanlaisia sisäisen tarkastuksen päävastuun osalta, eikä listautumisella näyttänyt olevan vaikutusta siihen, missä tehtävissä sisäisellä tarkastuksella on päävastuu (kyselylomakkeen kysymys 17).

4.2.4 Riskienhallintakäytännöt

Enemmistöllä (62 %) kyselyyn osallistuneista organisaatioista oli erillinen toiminto, joka keskittyy riskienhallintaan. 36 prosentilla vastaajista riskienhallintaa ei ollut eriytetty omaksi toiminnokseen. Oman organisaation riskienhallinnan resursseja piti riittävinä vastaajista 46 prosenttia. 34 prosenttia piti resursseja riittämättöminä ja 20 prosenttia vastaajista ei osannut arvioida resurssien riittävyyttä. Kokonaisvaltainen riskienhallintajärjestelmä (ERM-järjestelmä) oli otettu käyttöön 30 prosentissa organisaatioista. 27 prosenttia vastaajista oli puolestaan selvittämässä järjestelmän käyttöönottomahdollisuuksia tai toteuttamassa käyttöönottoa. 42 prosentissa organisaatioista ERM-järjestelmän käyttöönottoa ei ollut vielä harkittu ja vain yhdessä prosentissa organisaatioista oli päätetty, että järjestelmää ei tulla ottamaan käyttöön.

ERM-järjestelmän käytössä olemisella oli vaikutusta osaan sisäisen tarkastuksen päävastuullisista tehtävistä: oli yleisempää, että organisaatioissa, joissa ERM-järjestelmä oli käytössä, oli sisäisellä tarkastuksella päävastuu riskienhallintakeinojen kehittämisessä ja kommunikoinnissa (36,8 %). Organisaatiossa, joissa järjestelmä ei ollut käytössä, oli päävastuu tehtävästä sisäisellä tarkastuksella 16,9 prosentissa tapauksia. Tulos on tilastollisesti merkitsevä (P: 0,009). Riskienhallintajärjestelmän riittävyyden varmistaminen oli aineistossa sisäisen tarkastuksen vastuulla useammin organisaatioissa, joissa ERM-järjestelmää ei ole otettu käyttöön. Tulos ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä (P: 0,149).

ERM-järjestelmän käytössä olemisella näyttää olevan vaikutus sisäisen tarkastuksen riskilähtöiseen toimintaan. On yleisempää, että sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelmaa kohdennetaan riskilähtöisesti tai johdon pyyntöjen mukaan, mikäli organisaatiolla on ERM-järjestelmä käytössä. Jos järjestelmää ei ole, on yleisempää, että tarkastussuunnitelmaa kohdennetaan vuosisuunnitelman yhteydessä. Tulos on tilastollisesti merkitsevä (P: 0,013). Vastausten jakaumat näkyvät taulukossa 7.

Tarkastussuunnitelman kohdistaminen

	Vuosisuunnitelma	Riskilähtöisesti	Yhteensä
ERM käytössä	34,00 %	66,00 %	100,00 %
ERM ei käytössä	56,90 %	43,10 %	100,00 %
P=0,013			n=122

Taulukko 7 Tarkastussuunnitelman kohdistaminen

Myös sisäisen tarkastuksen riskilähtöisen toimintatavan vaikutusta tehtäviin, joissa yksiköllä on päävastuu, testattiin ristiintaulukoimalla tarkastussuunnitelman kohdistus ja sisäisen tarkastuksen päävastuulliset tehtävät. Tilastollisesti merkitseviä tuloksia saatiin riskienhallintajärjestelmän toimivuuden varmistamisesta sekä riskienhallintajärjestelmän riittävyyden varmistamisesta. Riskilähtöisesti toimivilla sisäisen tarkastuksen yksiköillä näyttää olevan harvemmin vastuu riskienhallintajärjestelmän toimivuuden ja riittävyyden varmistamisessa. Vastausten jakautuminen riskilähtöisten ja sykleissä toimivien sisäisten tarkastajien välillä on esitetty taulukossa 8.

Riskienhallintajärjestelmän toimivuuden varmistaminen

	Kyllä	Ei	yht.
Vuosisuunnitelma	55,20 %	44,80 %	100,00 %
Riskilähtöinen	31,30 %	68,80 %	100,00 %
	42,60 %	57,40 %	100,00 %
P=0,008			n=122

Taulukko 8 Riskienhallintajärjestelmän toimivuuden varmistaminen

Sisäisellä tarkastuksella on todennäköisemmin päävastuu riskienhallintajärjestelmän toimivuuden varmistamisessa, mikäli sisäinen tarkastus toimii hallituksen tai tarkastusvaliokunnan alaisuudessa (68 %). Toimitusjohtajan tai muun johdon

alaisuudessa toimivalla sisäisellä tarkastuksella oli päävastuu tehtävästä 49 prosentissa tapauksia. Tulos on tilastollisesti merkitsevä ($P: 0,038$). Myös erillinen riskienhallintatoiminto näytti olevan yleisempi organisaatioissa, joissa sisäinen tarkastus toimi hallituksen tai tarkastusvaliokunnan alaisuudessa (76 %). Toimitusjohtajan tai muun johdon alaisuudessa toimivissa organisaatioissa 56 prosentilla oli erillinen riskienhallintatoiminto. Tulos on tilastollisesti merkitsevä ($P: 0,026$). Riskienhallinnan resurssien riittävyydellä ei näyttänyt olevan vaikutusta sisäisen tarkastuksen päävastuusiin.

Sitä, onko sisäisen tarkastuksen päävastuullisilla tehtävillä ja sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan keskitetyllä vastuulla yhteyttä, ei voitu testata tilastollisesti. Vastaajia, joilla samalla henkilö oli vastuussa molemmista toiminnoista, ei ollut aineistossa kuin 14 kpl, joten χ^2 -testin edellytykset eivät täyttyneet. Aineistossa kuitenkin useammalla organisaatiolla, jolla sama henkilö oli vastuussa molemmista toiminnoista, oli sisäisellä tarkastuksella useammin päävastuu ERM-järjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä (sama henkilö 17 %, eri henkilö 28,6 %). Yllättävää oli, että yhdelläkään sisäisen tarkastuksen yksiköllä, jossa sama henkilö oli vastuussa riskienhallinnasta, ei ollut päävastuuta olemassa oleviin riskeihin reagoimisessa. Jaetun vastuun sisäisillä tarkastuksilla vastaavasti peräti 22 prosentilla oli päävastuu kyseisessä tehtävässä.

4.3 Sisäisen tarkastuksen rooli tulevaisuudessa

Kysyttäessä sisäisten tarkastajien tulevaisuuden odotuksia työ painottumisesta oli 37 prosenttia kyselyyn vastanneista sisäisistä tarkastajista sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen työ tulee painottumaan jatkossa enemmän riskienhallintaan liittyviin tehtäviin. 46 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että riskienhallinnan tehtävien painotus tulee pysymään ennallaan. Ainostaan neljä prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että riskienhallintaan liittyvät tehtävät tulevat vähenemään. Loput vastaajista (13 %) eivät osanneet sanoa mille osa-alueelle työ tulee painottumaan.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin mille osa-alueelle sisäisen tarkastajan työ tulee tulevaisuudessa kohdistumaan. Kysymyksessä vastaajalla oli mahdollisuus

valita useampi kuin yksi vastausvaihtoehto. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työ tulee tulevaisuudessa kohdistumaan strategioiden toteutumisen arviointiin (60 %) sekä corporate governancen toteuttamiseen (52 %). Hiukan alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työ tulee kohdistumaan enemmän riskienhallintaan (44 %). Muita osa-alueita, joihin vastaajien mukaan työ tulee kohdistumaan, olivat: Objektiivisten varmistusten antaminen (36 %) ja väärinkäytösten havaitseminen (24 %). Vastausvaihtoehdon ”muu” valitsi 8 prosenttia vastaajista. Kysymyksen yhteydessä oli mahdollisuus kertoa mitä nämä muut osa-alueet ovat. Avoimissa vastauksissa tuli esille seuraavia osa-alueita: sisäinen valvonta eli esimiesten suorittama valvonta, tietojärjestelmien tarkastus, siirtyminen talouspainotteisesta sisäisestä tarkastuksesta liiketoimintapainotteisempaan tarkastukseen, toiminnan tehokkuuden arviointiin sekä kehittämistarpeiden esiintuomiseen.

Sisäisten tarkastajien tulevaisuuden odotuksia riskienhallinnan tehtävistä ristiintaulukoinnilla analysoitaessa jouduttiin joukosta poistamaan vastausvaihtoehto ”riskienhallintaan liittyvät tehtävät tulevat vähentymään”. Näitä vastauksia oli aineistossa niin vähän, että ristiintaulukoinnin merkitsevyyden testaaminen ei olisi onnistunut muokkaamattomalla aineistolla. Organisaatioilla, joilla oli ERM-järjestelmä käytössä, olivat sisäiset tarkastajat sitä mieltä että riskienhallintaan liittyvät tehtävät tulevat pysymään ennallaan (70 %). Organisaatioissa, joissa järjestelmää ei ollut, oli pieni enemmistö (56 %) sitä mieltä, että riskienhallinnan tehtävät tulevat lisääntymään. Tulos on tilastollisesti merkitsevä ($P: 0,007$). ERM-järjestelmä näyttää siis selkeyttävän sisäisen tarkastuksen roolia riskienhallinnassa.

Verrattaessa hallituksen tai toimitusjohtajan alaisuudessa toimivia sisäisiä tarkastajia saatiin tilastollisesti merkitseviä tuloksia siitä, että toimitusjohtajan alaisuudessa toimivien sisäisten tarkastajien mielestä heidän roolinsa ei tule tulevaisuudessa painottumaan väärinkäytösten havaitsemiseen (87,3 %). Hallituksen alaisuudessa toimivista sisäisistä tarkastajista suurempi osa (31,6 %) oli sitä mieltä, että rooli väärinkäytösten havaitsemisessa tulee kasvamaan. Sisäisen tarkastuksen toimiminen hallituksen tai tarkastusvaliokunnan alaisuudessa saa nähtävästi sisäiset tarkastamat priorisoimaan väärinkäytösten havaitsemista omassa tehtäväkentässään ($P: 0,017$).

Testattaessa, onko sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteydellä vaikutusta sisäisen tarkastuksen tulevaisuuden odotuksiin, näytti siltä, että mikäli yhteyttä ei ollut, uskoivat sisäiset tarkastajat, että riskienhallinnan painotus tulee lisääntymään heidän työssään. Jos taas sama henkilö oli molemmista vastuussa, jakautuivat vastaukset tasaisesti ennallaan pysymisen ja lisääntymisen välillä. Tuloksen tilastollista merkitsevyyttä ei voitu testata, sillä vastauksia, joissa sama henkilö oli vastuussa sisäisestä tarkastuksesta ja riskienhallinnasta sekä vastauksia, joissa sisäinen tarkastus eivät kommunikoineet keskenään, oli liian vähän.

Suurissa organisaatioissa oli yleisempää, että sisäinen tarkastus oli sitä mieltä, että työ tulee painottumaan strategioiden toteutumisen arviointiin (71,2 %). Pienemmissä organisaatioissa vastaavat vastaukset jakautuivat lähes tasan (P: 0,03). Listautuneiden ja listautumattomien organisaatioiden välillä ei ollut eroa sisäisen tarkastuksen tulevaisuuden painotuksessa riskienhallinnassa. Toimialallakaan ei näyttänyt olevan vaikutusta tulevaisuuden odotuksiin.

4.4. Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tuloksia on kerätty tiivistetysti taulukkoon 9. Taulukossa pystyakselilla ovat näkökulmat, joiden vaikutusta sisäiseen tarkastukseen testattiin. Vaaka-akselilla on lueteltu olennaisimmat tulokset muuttujan osalta sekä listattu, miten muuttuja vaikuttaa sisäisen tarkastuksen päävastuisiin.

Näkökulma	Tulos	Tulos sisäisen tarkastuksen päävastuun suhteen
Toimiala	Rahoitus- ja vakuutuslalla selkeimmin organisoitu sisäinen tarkastus	
	Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyö yleisintä rah. ja vakuutuslalla	
	Riskienhallinnan resurssit riittävät useimmin rahoitus- ja vakutuslalla	
		Ei olennaisia eroja toimialojen välillä
Koko	Suurilla organisaatioilla usein ERM - järjestelmä	
	Suurilla organisaatioilla usein erillinen riskienhallintatoiminto	
		Ydintehtävien osalta vastuu lisääntyy sisäisen tarkastuksen henkilömäärän kasvaessa
Listautuneisuus	Listautuneilla useammin ERM järjestelmä käytössä kuin muilla	
	Listautuneilla mahdollisuus raportoida johdosta riippumatta	
		Olennaista eroa ei havaittu
Riskienhallinta käytännöt	ERM käytössä - sisäinen tarkastus toimii riskilähtöisesti	
		ERM käytössä - päävastuu riskienhallintakeinojen kehittämisestä ja kommunikoinnista
		ERM käytössä - ei päävastuuta olemassa oleviin riskeihin reagoimisesta
	ERM ei käytössä - sisäisen tarkastuksen riskilähtöinen toimintatapa vähäistä	
Tulevaisuuden odotukset	Rooli riskienhallinnassa kasvaa tai pysyy ennallaan	
	Rooli objektiivisissa varmistuksissa ja väärinkäytösten havaitsemisessa ei kasva	
	Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyö tulee kasvamaan	

Taulukko 9 Yhteenveto tuloksista

Kuten taulukosta 9. näkee, sisäisen tarkastuksen päävastuun osalta toimialalla ja listautumisella ei ollut olennaista vaikutusta tehtäviin, joissa sisäisellä tarkastuksella on päävastuu. Myöskään organisaation koko ei vaikuttanut olennaisesti sisäisen tarkastuksen tehtäviin. Sen sijaan sisäisen tarkastuksen toiminnon henkilömäärän

kasvaminen näytti kasvattavan sisäisen tarkastuksen vastuita ydintehtävissä. ERM-järjestelmän käyttö lisäsi sisäisen tarkastuksen päävastuuta riskienhallinnan kehittämisessä, mutta vähensi vastuuta riskeihin reagoimisessa.

Tulosten mukaan rahoitusallalla on selkeimmin organisoidut, resursseiltaan riittävimmit ja riskienhallinnan kanssa eniten yhteistyötä tekevät sisäisen tarkastuksen yksiköt. Suurilla organisaatioilla oli useammin erillinen riskienhallintatoiminto kuin pienillä organisaatioilla. Suurilla organisaatioilla oli myös useammin ERM-järjestelmä käytössä. Myös listautuneilla organisaatioilla oli listautumattomia useammin ERM-järjestelmä. Lisäksi kaikkien listautuneiden organisaatioiden sisäiset tarkastuksen pystyivät raportoimaan väärinkäytöksistä johdosta riippumattomassa kanavassa. Sisäinen tarkastus suuntasi toimintaansa useammin riskilähtöisesti, mikäli organisaatiolla oli ERM-järjestelmä käytössä. Tulevaisuudessa sisäiset tarkastajat odottivat, että rooli riskienhallinnassa tulee joko kasvamaan tai pysymään ennallaan. Myös sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyön odotettiin kasvavan. Sisäinen tarkastus ei kuitenkaan odottanut, että rooli väärinkäytösten havaitsemisessa tulee kasvamaan.

5 POHDINTA

5.1 Sisäisen tarkastuksen rooli ja organisaatioiden riskienhallintakäytännöt

IIA:n (2004) standardien mukaan sisäisen tarkastuksen tulee toimia johdon (hallitus, toimitusjohtaja tai tarkastusvaliokunta) alaisuudessa. Sisäisen tarkastuksen tulee toimia tarpeeksi korkealla tasolla organisaatiossa, jotta se saavuttaa riittävän auktoriteetin ja aseman organisaatiossa (Burns ym. 1994; Van Peursem 2004). Suurin osa aineiston sisäisistä tarkastajista toimikin hallituksen, tarkastusvaliokunnan tai toimitusjohtajan alaisuudessa. Vain yhdessä prosentissa vastaajista sisäinen tarkastus toimi vastoin IIA:n standardeja linjajohdon alaisuudessa. Whistle blower –kanava puuttui vastaajaorganisaatiossa kahdeksassa prosentissa tapauksia. Mahdollisuutta raportoida johdon ulkopuolelle on pidetty tutkimuksissa tärkeänä sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta lisäävänä tekijänä. Sisäisellä tarkastuksella tulisi IIA:n (2004) mukaan olla mahdollisuus raportoida esimerkiksi johdon väärinkäytöksistä johdon ulkopuoliselle elimelle, kuten hallitukselle tai tarkastusvaliokunnalle.

Tutkimuksen tulokset COSO-ERM mallin käytön osalta ovat lähes samat kuin Allegrinin ja D’Onzan (2003) tutkimuksessa, jossa 67 prosenttia sisäisten tarkastajien otoksesta käytti työssään COSO-ERM mallia. Tässä tutkimuksessa osuus oli 63 prosenttia. Osa vastaajista piti mallia liian yleiselle tasolle jäävänä, joten osa vastaajaorganisaatioista oli kehittänyt oman mallin. Myös COSO:n (2004) ohjeistuksen mukaan COSO-ERM mallia on tarkoitus käyttää pohjana riskienhallinnan organisoinnille, sillä se on yleispätevä malli, jonka pohjalta riskienhallinnan voi organisoida.

Nagyn ja Cenkerin (2002) mukaan erillinen riskienhallintayksikkö vähentää sisäisen tarkastuksen osallistumista riskienhallintaan. Erillinen riskienhallintayksikkö myös selkeyttää sisäisen tarkastuksen roolia organisaatiossa sekä lisää sisäisen tarkastuksen

riippumattomuutta ja on ECIIA:n (2010) suosittelema tapa järjestää riskienhallinta. Aineiston organisaatioista hiukan yli puolella (62 %) riskienhallinta oli eriytetty omaksi yksiköksi. Riskienhallinnalla on myös oltava riittävät resurssit hoitaa tehtäväänsä, jotta se voi toimia tehokkaasti omana toimintona (Fraser & Henry 2007). Vastaajista vähän alle puolet (42 %) pitivät organisaation riskienhallinnalle osoittamia resursseja riittävinä. Riskienhallinnan resurssien riittävyys vaikuttaa myös sisäisen tarkastuksen toimintaan. Kolmen puolustuslinjan mallin toimivuuden yksi tekijä on, että johto varmistaa toisen puolustuslinjan käyttöön riittävät resurssit. (ECIIA 2010)

Tulosten mukaan alle yksi kolmasosa (30 %) organisaatioista oli ottanut ERM-järjestelmän käyttöön ja jopa 42 prosentissa vastaajia järjestelmän käyttöönottoa ei ollut harkittu vielä. Yhdysvalloissa toteutettuihin tutkimuksiin verrattuna vastaajien ERM -järjestelmän käyttöönottoaste vaikuttaa alhaiselta. Esimerkiksi Pwc:n kyselyssä vuodelta 2012 74 prosentilla vastaajista oli ERM -järjestelmä käytössä. Tämän kyselyn tulokset vastaavat enemmän Kleffnerin ym. vuonna 2003 tekemää tutkimusta, jossa kolmasosa vastaajista oli ottanut ERM-järjestelmän käyttöön. Globaalisti ERM-mallin mukaisesti järjestetty riskienhallinta on lisääntynyt ajan mittaan. Maiden välisiä eroja selittävät todennäköisesti parhaiten erilainen corporate governance -sääntely, johon kokonaisvaltainen riskienhallinta selkeästi liittyy. Myös aineiston organisaatioiden pieni koko kansainvälisiin tutkimuksiin verrattuna saattaa selittää eroja, sillä suuremmilla organisaatioilla on todennäköisemmin ERM -järjestelmä kuin pienillä organisaatioilla (Beasley ym. 2005).

Tutkimusten (ECIIA 2010; Fraser & Henry 2007; Gramling & Myers 2006) mukaan sisäinen tarkastus pystyy tuottamaan merkittävää lisäarvoa tarjoamalla konsultointi- ja varmistuspalveluita ERM-järjestelmän käyttöönottovaiheessa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan 64 prosentissa organisaatioita, joissa järjestelmä oli otettu käyttöön, sisäinen tarkastus oli tarjonnut joko arviointi- tai konsultointipalveluita järjestelmän käyttöönottoon liittyen. Yllättävää oli, että jopa lähes kolmasosassa vastaajia sisäinen tarkastus ei ollut osallistunut millään tavalla järjestelmän käyttöönottoon. Viidessä prosentissa vastaajia sisäinen tarkastus vastasi järjestelmän käyttöönotosta, vaikka IIA:n (2004) suositusten mukaan sisäinen tarkastus ei saa olla täysin vastuussa ERM-

järjestelmän käyttöönotosta, ellei ole tehty tarkkaa suunnitelmaa milloin ja miten sisäinen tarkastus luopuu ERM-järjestelmän vastuustaan.

Tuloksista kävi ilmi, että kymmenessä prosentissa vastaajia sama henkilö oli vastuussa sekä riskienhallinnasta että sisäisestä tarkastuksesta. IIA:n (2004) suositusten mukaan sisäisen tarkastuksen vastuuhenkilön ei pitäisi olla vastuussa riskienhallinnasta. Riskienhallintavastuun tulisi kuulua joko toimivalle johdolle tai erikseen nimetylle riskienhallintajohtajalle. Ei kuitenkaan ole harvinaista, että riskienhallinnan vastuu on sisäisen tarkastuksen johtajalla, mikäli organisaatiolla ei ole riskienhallintayksikköä (Nagy & Cenker 2002). Tämä järjestely on kuitenkin vähentynyt vuosien varrella uuden sääntelyn ja ohjeistuksen myötä. Jos organisaatiolla on erillinen riskienhallintayksikkö, on ECIIA:n (2010) ohjeistuksen mukaan tärkeää, että sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan vastuuhenkilöt ovat keskenään yhteydessä säännöllisesti. Tällä tavalla sisäinen tarkastus voi tarjota lisäarvoa riskienhallinnalle. Osassa vastaajaorganisaatiota ilmennyttä, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan vähäistä yhteistyötä voidaan selittää Nagyn ja Cenkerin (2002) tutkimuksella. Tutkimuksessa havaittiin, että organisaatioilla, joilla on erillinen riskienhallintayksikkö, on sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyö vähäisempää kuin organisaatioissa, joissa ei ole riskienhallintayksikköä.

5.1.1 Rooli riskienhallinnassa

Riskienhallintajärjestelmän toimivuuden varmistaminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä riskienhallinnassa sisäiselle tarkastukselle. Gramlingin ja Myersin (2006) tutkimuksen mukaan sisäisten tarkastajien mielestä ideaalitilanteessa heillä olisi riskienhallinnan tehtävistä korkein vastuu riskienhallintajärjestelmän toimivuuden varmistamisessa. Nykyinen vastuu tehtävästä oli sisäisten tarkastajien mielestä liian vähäinen. Myös tässä tutkimuksessa suurin osa sisäisistä tarkastajista raportoi säännöllisesti johdolle riskienhallintajärjestelmän toimivuudesta. Kuitenkin neljäsosassa vastaajia sisäinen tarkastus ei raportoinut järjestelmän toimivuudesta johdolle. Raportoimattomuus voi mahdollisesti johtua myös siitä, ettei organisaatiossa ole otettu käyttöön virallista riskienhallintajärjestelmää.

Tulosten mukaan useammalla sisäisen tarkastuksen toiminnolla oli päävastuu riskienhallintajärjestelmän toimivuuden varmistamisessa (57 %). Lähes yhtä monella vastaajalla oli päävastuu riskienhallintajärjestelmän riittävyyden varmistamisessa (56 %). Nämä ovat myös IIA:n (2004) ohjeistuksen mukaan sisäisen tarkastuksen ydinrooleja riskienhallinnassa. Kolmanneksi yleisin tehtävä oli riskien raportointinen, jonka valitsi 30 prosenttia vastaajista. Sisäisen tarkastuksen ydintehtävä riskiraportoinnissa on IIA:n (2004) mukaan riskiraporttien varmentamisessa. Riskien raportointinen on tehtävä, jonka tulisi olla johdolla tai erillisellä riskienhallintayksiköllä. Siksi on yllättävää, että niin monella aineiston sisäisen tarkastuksen yksiköllä on päävastuu riskien raportoinnissa. Toisaalta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan koordinointi on rooli, joka on varauksella hyväksyttävä, kunhan sisäisellä tarkastuksella ei ole kokonaisvastuuta riskienhallinnasta.

Riskiraporttien oikeellisuuden arvioinnissa 28 prosentilla vastaajista oli päävastuu. 25 prosentilla vastaajista oli päävastuu riskienhallintakeinojen kehittämisessä ja kommunikoinnissa ja yhdeksällä prosentilla riskienhallintastrategian kehittämisessä. Neljällä prosentilla oli päävastuu ERM-järjestelmän ylläpidossa ja kehittämisessä. IIA:n mukaan riskien tunnistamisessa ja ehkäisemisessä avustaminen on varauksella hyväksyttävä rooli. Myös kokonaisvaltaisen riskienhallintastrategian kehittäminen on varauksella hyväksyttävää, kunhan se tehdään johdon suostumuksella. Yllättävää oli, että 19 prosentilla vastaajista oli päävastuu olemassa oleviin riskeihin reagoimisessa. IIA (2004) ei suoranaisesti ota kantaa tähän tehtävään, mutta varauksella hyväksyttävä rooli on johdon valmentaminen riskeihin reagoimisessa, josta voidaan päätellä, että riskeihin reagoimisen vastuun tulisi olla johdolla. Riskinottohalukkuuden määrittäminen ei ollut yhdenkään vastaajan päävastuulla. Riskinottohalukkuudesta päättämisen katsotaan kuuluvan hallitukselle tai johdolle ja se on tehtävä, jossa sisäisellä tarkastuksella ei saa olla päävastuuta. (IIA 2004.)

Organisaatioissa, joissa ERM-järjestelmä oli käytössä, oli sisäisellä tarkastuksella useammin päävastuu riskienhallintakeinojen kehittämisessä ja kommunikoinnissa. ERM-järjestelmän käytöllä ei ollut vaikutusta siihen, onko organisaatiolla erillinen

riskienhallintatoiminto vai ei. ERM-järjestelmää käyttävissä organisaatioissa myös sisäinen tarkastus toimii useasti riskilähtöisemmin kuin organisaatioissa, jotka eivät järjestelmää käyttäneet. Yhdelläkään sisäisellä tarkastuksella, jossa sama henkilö oli vastuussa riskienhallinnasta ja sisäisestä tarkastuksesta, ei ollut päävastuuta olemassa oleviin riskeihin reagoimisessa. Jaetun vastuun sisäisillä tarkastuksilla osalla vastaajista oli päävastuu kyseisessä tehtävässä. Se, että keskitetyn vastuun sisäisillä tarkastuksilla ei ollut vastuuta riskeihin reagoimisessa, johtuu luultavasti siitä, että yksikön vastuuta on tarkoituksella rajoitettu, jotta sen riippumattomuus ei kärsisi liiallisesta vastuusta riskienhallinnassa.

IIA:n tutkimuksen (2005) sekä Gramlingin ja Myersin (2006) mukaan rahoitus- ja vakuutusalan sisäisillä tarkastuksilla on enemmän vastuuta sisäisen tarkastuksen ydintehtävistä, kuin muiden toimialojen sisäisillä tarkastuksilla. Tämän tutkimuksen aineistolla ei havaittua suuria eroja sisäisen tarkastuksen ydintehtävissä toimialojen välillä. Tulos muistuttaakin enemmän Goodwinin (2004) tutkimusta, jossa ei myöskään havaittu eroja yksityisen ja julkisen sektorin sisäisen tarkastuksen päävastuilla. Gramlingin ja Myersin (2006) tutkimuksen mukaan organisaation koko ei vaikuta sisäisen tarkastuksen päävastuullisiin tehtäviin. Sisäisen tarkastuksen henkilömäärän kasvun havaittiin kuitenkin aineistossa lisäävän vastuita sisäisen tarkastuksen ydintehtävissä. Sisäisen tarkastuksen vastuisiin muissa tehtävissä (varauksella hyväksyttävät ja ei hyväksyttävät) sisäisen tarkastuksen koko ei vaikuttanut. Tulos on siis lähes samankaltainen kuin Gramlingin ja Myersin (2006) tutkimuksessa.

Listautuneiden ja listautumattomien organisaatioiden sisäisen tarkastuksen päävastuissa ei näyttänyt aineistossa olevan eroja. Tulos vastaa Castanheiran ym. (2010) tulosta siitä, että listautuneisuus ei vaikuta sisäisen tarkastuksen päävastuisiin. Todennäköistä kuitenkin on, että roolit ovat selkeämmät listatuissa organisaatioissa, johtuen riskienhallinnan selkeämmästä organisoinnista, resurssien riittävydestä ja erillisen riskienhallintatoiminnon olemassaolosta. Jo Allegrinin ja D’Onzan (2003) tutkimuksissa havaittiin, että listautuneilla ja suurilla organisaatioilla on paremmin organisoitu sisäinen tarkastus ja riskienhallinta, vaikka toiminnot ovat yhtä tärkeitä myös listaamattomille ja pienille organisaatioille.

Kuten tutkimuksen tuloksista ja teoreettisesta viitekehyksestä on käynyt ilmi, vaihtelevat sisäisen tarkastuksen tehtävät riskienhallinnassa organisaatiokohtaisesti. Eivätkä IIA:n (2004) standardit pysty määrittelemään tyhjentävästi kaikkia tehtäviä, jotka ovat kiellettyjä tai suositeltuja. Tässäkin kyselyssä nousi muutama sisäisen tarkastuksen suorittama tehtävä, kuten vastuu riskienhallinnasta ja vastuu olemassa oleviin riskeihin reagoimisesta, joita sen ei tulisi IIA:n mukaan suorittaa. Osalla vastaajia oli myös tehtäviä, joiden asianmukaisuuden arviointiin tarvittaisiin lisätietoa. Näitä tehtäviä olivat: Vastuu ERM-järjestelmän käyttöönnotosta, vastuu riskiraportoinnista, riskienhallintakeinojen kehittäminen sekä kokonaisvaltaisen riskienhallintastrategian kehittämisessä.

5.1.2 Rooli väärinkäytösten havaitsemisessa

Kyselyn mukaan on yleisempää, että rooli väärinkäytösten havaitsemisessa on suurempi organisaatioissa, joissa sisäinen tarkastus toimii hallituksen alaisuudessa, kuin jos sisäinen tarkastus toimii toimivan johdon alaisuudessa. Johdosta riippumattoman elimen alaisuudessa toimiminen näyttäisi siis saavan sisäiset tarkastajat pitämään objektiivisia varmistustehtäviään tärkeämpinä. Myös muissa tutkimuksissa (esim. Goodwin & Yeo 2001; Soh & Martinov-Bennie 2011) on havaittu, että johdosta riippumaton yhteys hallitukseen tai tarkastusvaliokuntaan lisää sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta. Kyselyssä kuitenkin suurimmalla osalla sisäisistä tarkastajista, jotka toimivat johdon alaisuudessa, oli mahdollisuus raportoida johdosta riippumattomasti väärinkäytöksistä. Ainoastaan kahdeksalla johdon alaisuudessa olevalla sisäisellä tarkastajalla tällaista kanavaa ei ollut. Raportointikanavan puuttuminen ei noudata IIA:n (2004) standardeja ja vaarantaa sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden.

Sisäiset tarkastajat eivät tulosten mukaan odottaneet roolinsa kasvavan väärinkäytösten havaitsemisessa tai objektiivisten varmistusten antamisessa. Tämä voi tarkoittaa kahta asiaa: joko sisäiset tarkastajat kokevat roolinsa näissä tehtävissä riittäviksi tai sisäiset tarkastajat eivät koe näitä rooleja kovin tärkeiksi tulevaisuudessa. Todennäköisesti kyse on siitä, että rooli koetaan jo nykyisellään riittäväksi, sillä se on sisäisen tarkastuksen

ydintehtävä (IIA 2004). Myös Soh ja Martinov-Bennie (2011) tutkimuksessa sisäiset tarkastajat eivät korostaneet rooliaan väärinkäytösten havaitsemisessa. Osasyynä voi myös olla aiemmin teoriassa esille tullut havainto, että sisäiset tarkastajat eivät itse välttämättä arvosta rooliaan niin sanotuissa perinteisissä sisäisen tarkastuksen tehtävissä, vaan haluavat keskittyä enemmän riskienhallintaan. Tämä saattaa johtua Goodwinin ja Yeon (2001) mukaan siitä, että sisäiset tarkastajat odottavat, että sisäisen tarkastuksen toiminnosta saadun työkokemuksen ansiosta he tulevat tulevaisuudessa siirtymään muihin johtotehtäviin organisaatiossa. Tällöin sisäiset tarkastajat saattavat pitää sisäisen tarkastuksen muita osa-alueita tärkeämpinä kuin ydintehtäviä. Hallituksen tai vastaavan elimen alaisuudessa toimivat sisäiset tarkastajat olivat useammin sitä mieltä, että rooli väärinkäytösten havaitsemisessa tulee kasvamaan, kuin toimitusjohtajan alaisuudessa toimivat. Sisäisellä tarkastuksella on tärkeä rooli tarkastusvaliokunnan ja hallituksen valvontatyön kannalta, joten on luonnollista, että näiden elinten alaisuudessa toimivat sisäiset tarkastajat priorisoivat tätä roolia. (Soh & Martinov-Bennie 2011.)

5.1.3 Rooliin vaikuttavat muuttujat

Castanheiran ym. (2010) tutkimuksen mukaan riskienhallintatoiminto on kehittynyt rahoitusallalla suuremmaksi kuin muilla aloilla, sillä sääntely kehottaa alalla toimivia organisaatioita tiukempaan riskienhallintaan kuin muilla aloilla toimivia organisaatioita. Tämä näkyi tutkimuksen tuloksissa siten, että rahoitusalan sisäiset tarkastajat pitivät organisaatioidensa riskienhallinnan resursseja riittävimpinä. Rahoitusalan yrityksillä oli myös muiden toimialojen organisaatioita useammin erillinen riskienhallintatoiminto. Toimialalla ei kuitenkaan havaittu olevan vaikutusta tarkastussuunnitelman kohdentamiseen, eli sisäisen tarkastuksen riskilähtöisyyteen. Vaikka Castanheiran ym. (2010) mukaan yksityisen sektorin sisäisen tarkastuksen riskilähtöinen toimintatapa on yleisempää kuin julkisen sektorin sisäisen tarkastuksen. Rahoitus- ja vakuutusallalla näytti tutkimuksen tulosten perusteella olevan selkeimmin organisoitu sisäinen tarkastus ja riskienhallinta. Alalla yhdelläkään vastaajalla ei ollut sama henkilö vastuussa sekä sisäisestä tarkastuksesta että riskienhallinnasta. Myös sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyö näytti olevan aktiivisinta kyseisellä alalla.

Tuloksista ilmeni, että sisäisen tarkastuksen riskilähtöinen toimintatapa lisääntyy sisäisen tarkastuksen toiminnon henkilömäärän kasvaessa. Vaikka tulos ei tällä aineistolla ollut tilastollisesti merkitsevä, on myös Castanheiran ym. (2010) tutkimuksessa havaittu, että sisäinen tarkastus toimii useammin riskilähtöisesti suurissa organisaatioissa. Castanheiran ym. (2010) mukaan pienissä organisaatioissa on yleisempää, että sisäinen tarkastus on enemmän mukana ERM-järjestelmän käyttöönotossa kuin suurissa organisaatioissa. Tätä ei voitu kuitenkaan aineistolla testata, johtuen pienestä määrästä vastaajia, joilla järjestelmän käyttöönotto oli meneillään. Suurilla organisaatioilla oli tulosten mukaan useammin ERM-järjestelmä käytössä kuin pienillä organisaatioilla. Todennäköisyys erilliselle riskienhallintatoiminnolle kasvaa sisäisen tarkastuksen toiminnon henkilömäärän kasvaessa. Sisäisten tarkastajien mielipiteeseen riskienhallinnan resurssien riittävyydestä ei koolla ollut merkitystä.

Castanheiran ym. (2010) mukaan sisäisen tarkastuksen riskiperusteisen toimintatavan omaksumiseen vaikuttavat eniten yrityksen kansainvälisyys sekä listautuneisuus. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ERM-järjestelmän käyttö on yleisempää julkisesti noteeratuissa organisaatioissa. Myös Castanheiran ym. (2010) tutkimuksen mukaan järjestelmän käyttö on yleisempää julkisesti listatuissa organisaatioissa. ERM-järjestelmän sanotaan tekevän riskienhallinnasta paremmin organisoitua ja jopa vähentävän organisaation arvopapereiden hinnan volatilitteettia (Liebenberg & Hoyt 2003). Listattujen organisaatioiden riskienhallinnan parempaa järjestäytyneisyyttä voidaan myös selittää arvopaperipörssin säännöillä riskienhallinnasta (Kleffner ym. 2003). Sisäinen tarkastus toimi myös useammin hallituksen tai vastaavan elimen alaisuudessa kuin johdon alaisuudessa listatuissa organisaatioissa. Kaikissa aineiston listautuneissa organisaatioissa oli myös mahdollisuus raportoida väärinkäytöksistä johdosta riippumattoman kanavan kautta.

5.1.4 Rooli tulevaisuudessa

Tulosten mukaan valtaosa sisäisistä tarkastajista oli sitä mieltä, että riskienhallinnan painotus työssä tulee joko lisääntymään tai pysymään ennallaan. Sisäiset tarkastajat ovat tuoneet myös muissa tutkimuksissa (esim. Soh & Martinov-Bennie 2011; Pwc 2012) esille, että sisäisen tarkastuksen työ tulee jatkossa painottumaan riskienhallintaan. Kokonaisvaltainen käsitys organisaation toiminnasta ja korkea asema organisaatiossa edesauttavat sisäisen tarkastuksen osallistumista riskienhallintaan liittyviin tehtäviin. Myös sisäisen tarkastuksen johtajien oma halu osallistua riskienhallintaan tekee roolista merkittävämmän. Kuten muissa tutkimuksissa (De Zwaan ym. 2011; Soh & Martinov-Bennie 2011; Pwc 2012), myös tämän tutkimuksen avoimissa vastauksissa painotettiin sitä, että vaikka rooli riskienhallinnassa tulee kasvamaan, ei sisäinen tarkastus kuitenkaan voi olla kokonaisvastuuta riskienhallinnasta, vaan nämä tehtävät kuuluvat johdolle. Vastausten mukaan sisäisen tarkastuksen työn uskotaan painottuvan riskienhallintatehtävissä nimenomaan riskienhallintaprosessin toimivuuden varmistamiseen. Roolin lisääntyminen riskienhallinnassa johtuu Soh ja Martinov-Bennie (2011) mukaan corporate governance -säännösten kehittymisestä riskienhallintaa korostavaan suuntaan, sisäisen tarkastuksen laadun aiempaa suuremmasta tiedostamisesta, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytön lisääntymisestä sekä sisäisen tarkastuksen avainasemassa toimivien henkilöiden ammattitaidon lisääntymisestä. Soh ja Martinov-Bennie (2011) tutkimuksen esittämää syytä sisäisten tarkastajien ammattitaidon lisääntymisestä voidaan kritisoida, sillä sisäisten tarkastajien ammattitaito on varmasti aina ollut korkea, mutta riskienhallinnan aiempaa suuri korostaminen johtuu todennäköisesti siitä, että ammattitaito on lisääntynyt juuri riskienhallintaan liittyvillä osa-alueilla.

Rahoitusalan suhteen työn painottumista koskevat tulokset olivat samankaltaisia kuin Gramlingin ja Myersin (2006) tutkimuksessa. Rahoitus- ja vakuutusalan sisäisen tarkastuksen yksiköillä oli samansuuntaiset odotukset tulevaisuuden vastuista kuin mitkä heidän nykyiset vastuunsa olivat. Vastoin Gramlingin ja Myersin (2006) tutkimusta muiden toimialojen ja julkisen sektorin vastaukset eivät poikenneet rahoitusalan vastauksista. Gramlingin ja Myersin (2006) tutkimuksessa muiden

toimialojen sisäiset tarkastajat odottivat vastuiden kasvavan. Myös sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyöllä näytti olevan vaikutusta sisäisten tarkastajien tulevaisuuden odotuksiin, vaikka tilastollista yhteyttä ei tällä aineistolla pystytty osoittamaan. Mikäli sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyö organisaatiossa oli vähäistä, uskoivat sisäiset tarkastajat, että riskienhallintaan liittyvät tehtävät tulevat lisääntymään. Tulos tukee ECIIA:n (2010) ja Pwc:n (2012) suosituksia sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyöstä.

Tämän tutkimuksen sisäisen tarkastuksen työn kohdistumista koskevat mielipiteet ovat pääasiassa linjassa aiempien tutkimusten (Sarens 2009; Soh & Martinov-Bennie 2011; Spira & Page 2004) kanssa. Aiempien tutkimusten mukaan sisäinen tarkastus työ tulee tulevaisuudessa kohdistumaan enemmän riskienhallintaan, strategioiden arvioimiseen ja corporate governanceen liittyviin tehtäviin. Työn kohdistumiselle juuri näihin tehtäviin voidaan pitää syynä corporate governance -sääntelyn kehitystä sekä riskienhallinnan nousemista yhä keskeisempään asemaan organisaatiossa globaalisti (Ramamoorti 2003; Sarens 2009; Spira & Page 2004; Pwc 2012). On hiukan yllättävää, että vain noin neljäsosa vastaajista oli valinnut vaihtoehdot ”objektiivisten varmistusten antaminen” tai ”väärinkäytösten havaitseminen”. Toisaalta myös esimerkiksi Soh ja Martinov-Bennie (2011) haastattelututkimuksessa yksikään kahdestatoista haastatellusta sisäisestä tarkastajasta ei ottanut esille sisäisen tarkastuksen roolia juuri näissä tehtävissä. Tässä kyselyssä tulos voi johtua myös kysymyksen asettelusta, sillä kysymyksessä kysyttiin nimenomaan työn kohdistumisesta, eikä siitä suoritetaanko näitä tehtäviä ylipäättään. Kysymys keskittyy siihen mitä tehtäviä tullaan tulevaisuudessa tekemään enemmän.

5.2 Johtopäätökset

Sisäisen tarkastuksen haasteena näyttää olevan se, miten sisäisen tarkastuksen tehtävät rajataan ja miten sisäiset tarkastajat itse näkevät oman toimintansa. Myös kappaleessa 2.1 esitelty sisäisen tarkastuksen määritelmä (IIA 2009) on ongelmallinen. Tämän tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen tehtävät ovat laajempia kuin IIA:n määritelmä antaa ymmärtää ja määritelmän tiukka vaatimus objektiivisuudesta ja

riippumattomuudesta toteutuu harvoin. Kuvaavampi ilmaisu olisi, että sisäinen tarkastus pyrkii objektiivisuuteen ja riippumattomuuteen.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten sisäinen tarkastus ja riskienhallinta on organisoitu, saatiin vastaukseksi, että sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan organisointi sekä sisäisen tarkastuksen tehtävät riskienhallinnassa vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. Tuloksissa nousi esiin muutama tehtävä, joissa sisäisellä tarkastuksella ei tulisi IIA:n (2004) mukaan olla päävastuuta. Kaikkien tehtävien asianmukaisuutta ei voitu tällä aineistolla arvioida, sillä vastauksissa ei käynyt ilmi, olivatko organisaatiot tehneet asianmukaista suunnitelmaa tehtävien päävastuun siirtymisestä johdolle. IIA:n (2004) standardit eivät myös pysty määrittelemään tyhjentävästi tehtäviä, jotka ovat kiellettyjä tai suositeltuja. Kymmenellä prosentilla vastaajista sisäinen tarkastus oli vastuussa sekä riskienhallinnasta että sisäisestä tarkastuksesta. IIA:n (2009) suositusten mukaan tällaista järjestelyä ei tulisi organisaatiossa olla, paitsi tilapäisesti esimerkiksi ERM-järjestelmän käyttöönottoaiheessa. Myös Castanheiran ym. (2010) tutkimuksessa kahdeksalla prosentilla sisäisen tarkastuksen toiminnoista oli vastuu riskienhallinnasta. Sisäisen tarkastuksen päävastuu riskienhallinnasta saattaa johtua siitä, että ERM-järjestelmää ollaan ottamassa käyttöön ja sisäisellä tarkastuksella on aseman ja osaamisensa vuoksi vastuu järjestelmän käyttöönotosta.

Sisäisen tarkastuksen rooliin riskienhallinnassa, eli toiseen tutkimuskysymykseen, vaikuttavat toimialoista eniten rahoitus- ja vakuutusala. Kyseisellä toimialalla sisäisen tarkastuksen rooli vaikuttaa olevan selkein ja noudattaa parhaiten IIA:n (2004) suosituksia. Organisaatioiden suuri koko ja listautuminen näyttävät lisäävän organisaation riskienhallinnan organisoimista ERM-mallin mukaisesti ja selkeyttävän sisäisen tarkastuksen roolia riskienhallinnassa. Organisaatioissa joissa ERM-järjestelmä on käytössä, sisäisen tarkastuksen tehtävät riskienhallinnassa näyttävät painottuvan enemmän riskienhallinnan kehitys- ja kommunikointitehtäviin, kuin operatiivisiin tehtäviin kuten riskeihin reagoimiseen.

Sisäisten tarkastajien odotukset roolistaan tulevaisuudessa, eli kolmas tutkimuskysymys, painottuvat riskienhallintaan sekä sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyöhön. Sisäisen tarkastuksen roolin objektiivisten varmistusten antamisessa ei uskottu kasvavan. Aiemmissa tutkimuksissa (mm. Allegrini & D’Onza 2003; Soh & Martinov-Bennie 2011; Van Peursem 2004) sisäisen tarkastuksen tulevaisuuden uhkaksi on nostettu sisäisen tarkastuksen roolin tietynlainen yleispätevöityminen. Siinä sisäinen tarkastus toimii vähän kaikilla alueilla, mutta sen rooli organisaatiossa ei ole selkeä. Kyselyn vapaissa kommentteissa kaksi vastaajaa pohti tätä sisäisen tarkastuksen roolin epäjohtonmukaisuutta. Heillä sisäisen tarkastuksen rooli organisaatiossa oli jäänyt epäselväksi, eikä johto ymmärtänyt mikä sisäisen tarkastuksen rooli on. Ratkaisuksi tähän ongelmaan on esitetty, että sisäisen tarkastuksen tulisi tehdä roolinsa johdonmukaiseksi toimimalla selkeästi aiemmin esitellyn ECIIA:n (2010) kolmen puolustuslinjan mallin toisessa puolustuslinjassa. Myös muutamassa kyselyn avoimessa kommentissa tuotiin esille sisäisen tarkastuksen organisoiminen mallin mukaisesti.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin aiemmissa kansainvälisissä tutkimuksissa, lukuun ottamatta joitakin eroavaisuuksia sisäisten tarkastajien työn käytännöissä ja mielipiteissä. Kuten Sarensin ym. (2011) tutkimuksessa havaittuja eroavaisuuksia aiempaan tutkimukseen, myös tämän tutkimuksen eroavaisuuksia selittävät kulttuurierot, sisäisen tarkastuksen ammatin olemassaolon historia sekä maakohtaiset corporate governance -säädökset ja lainsäädäntö.

Tulosten suhteuttamiseksi aiempaan tutkimukseen on taulukkoon 9. (kappaleessa 4.4.) lisätty tutkimuksia, joissa on päädytty samankaltaisiin tuloksiin. Taulukko 10 antaa vastauksia erityisesti tutkimuskysymyksiin: mitkä tekijät vaikuttavat sisäisen tarkastuksen rooliin ja minkälaisessa roolissa suomalaiset sisäiset tarkastajat toimivat organisaation riskienhallinnassa.

Näkökulma	Tulos	Tulos sisäisen tarkastuksen päävastuun suhteen	Tutkimukset joissa samakaltainen tulos
Toimiala	Rahoitus- ja vakuutusalailla selkeimmin organisoitu sisäinen tarkastus		Castanheira ym. (2010); Sarens ym. (2011)
	Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyö yleisintä rah. ja vakuutusalailla		Castanheira ym. (2010)
	Riskienhallinnan resurssit riittävät useimmin rahoitus- ja vakutusalailla		Castanheira ym. (2010), Clune ym. (2005)
		Ei olennaisia eroja toimialojen välillä	Goodwin (2004), Liebenberg ym. (2003)
Koko	Suurilla organisaatioilla usein ERM - järjestelmä		Allegrini ym. (2003)
	Suurilla organisaatioilla usein erillinen riskienhallintatoiminto		Allegrini ym. (2003)
		Ydintehtävien osalta vastuu lisääntyy sisäisen tarkastuksen henkilömäärän kasvaessa	Gramling ym. (2004), IIA (2005)
Listatutuneisuus	Listautuneilla useammin ERM järjestelmä käytössä kuin muilla		Allegrini ym. (2003)
	Listautuneilla mahdollisuus raportoida johdosta riippumatta		Soh ym. (2011)
		Olennaista eroa ei havaittu	
Riskienhallinta käytännöt	ERM käytössä - sisäinen tarkastus toimii riskilähtöisesti		Beasley ym. (2005)
		ERM käytössä - päävastuu riskienhallintakeinojen kehittämisestä ja kommunikoinnista	
		ERM käytössä - ei päävastuuta olemassa oleviin riskeihin reagoimisesta	ECIIA (2010); PwC (2012)
	ERM ei käytössä - sisäisen tarkastuksen riskilähtöinen toimintatapa vähäistä		Castanheira ym. (2010), Sarens ym. (2011)
Tulevaisuuden odotukset	Rooli riskienhallinnassa kasvaa tai pysyy ennallaan		Soh ym (2011), PwC (2012), De Zwaan ym. (2011)
	Rooli objektiivisissa varmistuksissa ja väärinkäytösten havaitsemisessa ei kasva		Soh ym (2011), Goodwin ym. (2001)
	Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyö tulee kasvamaan		ECIIA (2010), PwC (2012)

Taulukko 10 Tulosten suhde aiempaan tutkimukseen

Kuten taulukosta 10 näkee, tämän tutkimuksen tulokset vastaavat pitkälti samankaltaisten kansainvälisten tutkimusten tuloksia. Tulokset kertovat millaisessa roolissa suomalaiset sisäiset tarkastajat toimivat organisaatioissa ja miten eri tekijät vaikuttavat heidän rooliin ja tehtäviin riskienhallinnassa.

5.3 Tulosten rajoitteet

Tämän tutkimuksen kyselyyn vastasi 135 sisäisen tarkastuksen ammattilaista, joilla on pitkä kokemus alalta ja korkea asema organisaatiossa. Vaikka vastausprosentti oli pienehkö, vastaa se kuitenkin samankaltaisien kotimaisten ja ulkomaisten tutkimuksien vastausprosenttia (Beasley ym. 2005; Castanheira ym. 2010; De Zwaan ym. 2011; Forsström 2012; Mattila 2007). Vastausten voidaan siis katsoa edustavan suomalaisten sisäisen tarkastuksen ammattilaisten mielipiteitä. Tuloksia tarkastellessa on myös hyvä pitää mielessä, että julkisen sektorin sekä rahoitusalan sisäisistä tarkastuksista oli pientä yliedustusta vastauksissa. Yliedustuksen vaikutus ei kuitenkaan ole merkittävä ja kappaleessa 4.2.1 erillään analysoidut toimialakohtaiset vastaukset vähentävät yliedustuksen vaikutuksia. Tulosten tilastollista analyysiä rajoitti se, että poikkeavia vastauksia oli joukossa vähän, joten poikkeamien syitä ei pystytty analysoimaan tilastollisesti. Paremman käsityksen poikkeamista voisi saada esimerkiksi haastattelemalla poikkeavasti vastanneita.

Tutkimuksissa (esim. De Zwaan ym. 2011; Goodwin & Yeo 2001; Harrel 1989) on todettu, että IIA:n jäsenyys itsessään saattaa lisätä sisäisen tarkastajan riippumattomuutta. Tähän tutkimukseen osallistuneet sisäiset tarkastajat olivat kaikki IIA:n jäseniä. Useiden aiempien tutkimusten rajoitteissa on pohdittu sitä, että IIA:n jäsenyys saattaa vaikuttaa positiivisesti sisäisten tarkastajien objektiivisuuteen, ohjeiden noudattamiseen ja tietoisuuteen standardeista. Tämän tutkimuksen tulokset olisivat voineet olla erilaisia, mikäli kysely olisi tehty myös sisäisille tarkastajille, jotka eivät ole IIA:n jäseniä. Tulokset eivät siis välttämättä ole yleistettävissä kaikkiin Suomessa toimiviin sisäisiin tarkastajiin, vaan pikemminkin sisäisiin tarkastajiin, jotka ovat IIA:n jäseniä. Kuten jo aiemmissa kappaleissa on mainittu, olisi organisaation kannata suotavaa, että sisäiset tarkastajat olisivat IIA:n jäseniä.

Kyselytutkimuksessa tietyt vastaajaryhmät saattavat systemaattisesti kieltäytyä yhteistyöstä. Nämä saattavat olla tutkimusongelman kannalta sellaisia ryhmiä, jotka tekevät tuloksista selvästi vinoutuvia perusjoukkoon nähden. (Alkula ym. 1995, 140). Esimerkiksi sisäiset tarkastajat, jotka ovat tietoisia siitä, että organisaatiossa ei

noudateta IIA:n standardeja saattavat olla haluttomampia vastaamaan kyselyyn kuin sisäiset tarkastajat, joiden organisaatioissa standardeja noudatetaan. Ohjeistuksesta poikkeavien vastausten määrää on kuitenkin tässä tutkimuksessa samalla tasolla kuin vastaavissa kansainvälisissä tutkimuksissa, joten voidaan olettaa, että systemaattista kieltäytymistä ei ole tapahtunut.

Kyselylomakkeella tuotettuun aineistoon, kuten muuhunkin aineistoon liittyy virheen riski. Vastaajilla ei aina välttämättä ole selkeitä käsityksiä asiasta, mutta siitä huolimatta he valitsevat jonkin vastausvaihtoehdon. Valmiiksi luokiteltujen vaihtoehtojen valintaan liittyy ylipäänsäkin satunnaisuutta ja virhettä. On helpompi kerätä aineistoa, joista vastaajat ovat kiinnostuneita ja jotka liittyvät heidän arkiseen toimintaansa ja kokemuksiinsa. Niinpä kohderyhmän valinta, sekä aiheesta aiemman tutkimuksen perusteella löydetty eriävät mielipiteet, sekä aiheen tärkeys ja kyselyn mahdollisesti tuottama uusi tieto suomalaisten sisäisten tarkastajien mielipiteistä motivoivat kohdehenkilöitä vastaamaan kyselyyn. Kyselylomakkeella saadun aineiston luotettavuutta voidaan parantaa myös suorittamalla se kontrolloidussa ympäristössä. Tämä ei kuitenkaan ollut tarkoituksenmukaista tutkimuksen luonteen ja resurssien rajallisuuden vuoksi. (Alkula ym. 1995, 121).

Alkulan ym. (1995, 120) mukaan kaikkein luotettavinta tietoa kyselyissä saadaan tosiasioista. Käyttäytymistä koskevat tiedot ovat hieman epäluotettavampia. Kaikkein epäluotettavimpia ovat asenteisiin ja mielipiteisiin liittyvät tiedot. Organisaation vastuiden jaon epäselvyys ja rajanvetäminen siihen, missä tehtävissä sisäisellä tarkastuksella on päävastuu, ovat osittain subjektiivista ja niihin vaikuttavat vastaajan omat mielipiteet. Myös sillä, miten riskienhallinta käsitetään organisaatiossa saattaa olla vaikutusta vastauksiin. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille, että osassa organisaatioita kokonaisvaltainen riskienhallinta on alkutekijöissä ja sen rooli on usein vielä epäselvä. Tämä vaikuttaa myös sisäisen tarkastuksen vastuisiin riskienhallinnassa

Kyselylomaketutkimuksissa esiintyy lähes aina vastaajien katoa. Tämän kysely kato johtui mahdollisesti vastaajien kiireellisyydestä, aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten olemassaolosta sekä siitä, että vastaajilla ei ollut vahvaa mielipidettä tutkitusta aiheesta.

6 LOPUKSI

Kuten tutkimuksen rajoitteissa mainittiin, oli poikkeavia vastauksia aineistossa lukumääräisesti vähän. Näiden sisäisen tarkastuksen roolin kannalta mielenkiintoisten poikkeuksien syvempi analysointi esimerkiksi haastatteluiden avulla parantaisi käsitystä siitä, miksi vastaajat toimivat standardien vastaisesti. Haastatteluilla saataisiin myös lisätietoa sen arvioimiseksi, ovatko poikkeamat IIA:n suosituksista ohjeistuksen mukaisia vai onko organisaatioilla omat syynsä toimia poikkeavasti. Haastattelujen avulla voitaisiin arvioida, miten kielletyt roolit vaikuttavat sisäisen tarkastuksen objektiivisuuteen ja riippumattomuuteen. Hieman nykyistä laajemmalla kyselytutkimusaineistolla olisi myös mahdollista tehdä faktorianalyysi muuttujista, jossa voitaisiin tutkia, mitkä muuttujat yhdessä vaikuttavat sisäisen tarkastuksen rooliin. Faktorianalyysi jätettiin kuitenkin tässä tutkimuksessa tekemättä, johtuen havaintojen rajallisesta lukumäärästä.

Tutkimusta voitaisiin laajentaa tekemällä sama kysely (Liite 1.) tai haastattelu sisäisen tarkastuksen sidosryhmille ja verrata näitä tuloksia sisäisien tarkastajien mielipiteisiin. Esimerkiksi miten sisäisen tarkastuksen ja tarkastusvaliokunnan tai organisaation johdon ajatukset sisäisen tarkastuksen roolista kohtaavat. Kyselyä voitaisiin myös laajentaa kattamaan esimerkiksi pohjoismaat. Maakohtaisia eroja ja niiden syitä olisi mielenkiintoista verrata, sillä pohjoismaat ovat kulttuurin ja hallinnointikoodin osalta samankaltaisia.

ERM-järjestelmän käytössä olo ajan ja sisäisen tarkastuksen toiminnon olemassaolon ajan tuominen mukaan tutkimukseen saattaisi selittää sisäisen tarkastuksen erilaisia toimintatapoja. Myös Sarensin (2009) esille tuoma organisaation riskin ja kontrollin kulttuuri on tekijä, jonka voisi ottaa mukaan tuleviin sisäiseen tarkastukseen liittyviin tutkimuksiin. Riskin ja kontrollien kulttuurien eroja organisaatioiden välillä voi kuitenkin olla haasteellista mitata.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Helsinki: WSOY. 1-2. Painos. ISBN: 951-0-192286-4.
- Allegrini, M. & D’Onza, G. 2003. “Internal auditing and risk assessment in large Italian companies: an empirical survey”, *International Journal of Auditing*, 7:3, 191-208.
- Beasley, M., Clune, R. & Hermanson, D. 2005. Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*. 24, 521–531.
- Burns, D., Greenspan, J. & Hartwell, C. 1994. The state of professionalism in internal auditing. *The Accounting Historian's Journal*. 21:2, 85-116.
- Castanheira, N., Rodrigues, L. & Craig, R. 2010. Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing. *Managerial Auditing Journal* 25:1, 79–98.
- De Zwaan, L., Stewart, J. & Subramaniam, N. 2011. Internal audit involvement in enterprise risk management. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 26:7, 586–604.
- Felix, W., Gramling L. & Maletta, M. 2001. The Contribution of Internal Audit as a Determinant of External Audit Fees and Factors Influencing This Contribution. *Journal of Accounting Research*. 39: 513–534.
- Forsström, A. 2012. *Internrevisorens arbetsuppgifter i dagens finska företag*. Svenska handelshögskolan, Vasa. Pro gradu.
- Fraser, I. & Henry W. 2007. Embedding risk management: structures and approaches. *Managerial Auditing Journal*. 22:4, 392–409.
- Fraser, J & Simkins, B. 2010. *Enterprise risk management*. New York: John Wiley & Sons. ISBN: 978-0-470-49908-5.
- Gahin, F. 1984. Reworking Classic Risk Models to Fit Real World Decision Making, *Risk Management*. Vol.31: 6, 62-70.

- Goodwin, J. 2004. A comparison of internal audit in the private and public sectors. *Managerial Auditing Journal* 19:5, 640–50.
- Goodwin, J. & Yeo, T. 2001. Two Factors Affecting Internal Audit Independence and Objectivity: Evidence from Singapore. *International Journal of Auditing* 5: 107-125.
- Goodwin-Stewart, J. & Kent, P. 2006. The use of internal audit by Australian companies. *Managerial Auditing Journal*. 21:1, 81–101.
- Gramling, A. & Myers, P. 2006. Internal Auditing's Role in ERM. *The Internal Auditor* 63:2, 52-56.
- Harrel, A. 1989. An examination of management's ability to bias the professional objectivity of internal auditors. *Accounting, Organizations and Society*. 14:3, 259–269.
- Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy. 7. Uudistettu painos. ISBN 978-951-37-4812-8.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi kustannus. ISBN: 9789513148362.
- Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi J., Mikola M. & Vehmas K. 2006. *Sisäinen Tarkastus*. Tallinna: AS Pakett. ISBN-10: 951-885-274-X.
- Kleffner, A., Lee, R. & McGannon, B. 2003. The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review* 6, 53–73.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Tampereen yliopistopaino- Juvenes Print Oy. ISBN 951-44-6100-2.
- Liebenberg, A. & Hoyt, R. 2003. The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review*. 6:1, 37-52.
- Mattila, J. 2007. *Sisäinen tarkastus: vertailussa yksityinen ja julkinen sektori*. Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu.

- Nagy, A. & Cenker, W. 2002. An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal*. 17:3, 130–137.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampere: Tampereen yliopiston keskusmonistamo.
- Nummenmaa, T., Konttinen R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1996. *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY. 1. Painos. ISBN: 951-0-21369-1.
- Prawitt, D., Sharp, N & Wood, D. 2011. Internal Audit Outsourcing and the Risk of Misleading or Fraudulent Financial Reporting: Did Sarbanes-Oxley Get It Wrong? *Contemporary Accounting Research*. 29:4, 1109–1136.
- Ramamoorti, S. 2003. Internal auditing: History, evolution, and prospects. Teoksessa Bailey, A., Gramling, A. & Ramamoorti, S. (toim.). *Research Opportunities in Internal Auditing*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 1–23.
- Sarens, G., Allegrini, M., D’Onza, G. & Melville R. 2011. Are Internal Auditing Practices Related to the Age of the Internal Audit Function? Exploratory Evidence and Directions for Future Research. *Managerial Auditing Journal*. 26:1, 51-64.
- Sarens, G. & De Beelde, I. 2006a. Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison between US and Belgian companies. *Managerial Auditing Journal*. 21:1, 63–80.
- Sarens, G & De Beelde, I. 2006b. The Relationship between Internal Audit and Senior Management: A Qualitative Analysis of Expectations and Perceptions. *International Journal of Auditing*. 219–241.
- Sarens, G. 2009. Internal Auditing Research: Where are we going? *International Journal of Auditing*. 13: 1–7.
- Schneider, A. 1985. The Reliance of External Auditors on the Internal Audit Function. *Journal of Accounting Research*. 23:2, 911-919.
- Soh, D. & Martinov-Bennie, N. 2011. The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial Auditing Journal*. 26:7, 605–622.

- Spira, L. & Page, M. 2003. Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 16:4, 640–661.
- Spraakman, G. 1985. Canadian Internal Audit Practices: A Comparison of Profit-Pursuing and Government Organizations. *Optimum*. 16:1, 85–92.
- Stewart, J & Subramaniam, N. 2010. Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities. *Managerial Auditing Journal*. 25:4, 328–360.
- Suominen, A. 2003. *Riskienhallinta*. Vantaa: WSOY. 3. Uudistettu painos. ISBN 951-0-26878-X.
- Van Peursem, K. 2004. Internal auditors' role and authority: New Zealand evidence. *Managerial Auditing Journal*. 19:3, 378–393.

Muut lähteet

- Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010. *Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance)*. <<http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtiöiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>>
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) 2004. *Enterprise Risk Management –Integrated Framework: Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan* <http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_finnish.pdf>
- ECIIA/FERMA 2010. *Guidance for boards and audit committees: “Monitoring the effectiveness of internal control, internal audit and risk management systems”, 8th European Company Law Directive on Statutory Audit DIRECTIVE 2006/43/EC – Art. 41-2b* <<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/09/eciia-ferma-guidance-on-the-8th-eu-company-law-directive.pdf>>
- Ernst & Young, The Institute of Internal Auditors – Australia & The Institute of Internal Auditors 2004. *New Zealand, Internal Audit Services – Benchmarking Survey in the Communication and Entertainment Sectors*. Sydney: Ernst & Young.
- IIA – UK & Ireland 2005. *Internal Audit 2005. A Survey of Current Practice in Ireland*. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors. <www.iaa.org.uk>

IIA 2013. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit. <http://www.theiia.fi/instancedata/prime_product_yhdistys/sisaisettarkastajat/embeds/sisaisettarkastajatstructure/Standards2013_translation_into_FI_final_clean.pdf>

Institute of Internal Auditors (IIA) 2004. *Position statement: The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management*. <http://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/role_intaudit.pdf>

Institute of Internal Auditors (IIA) 2009. *IIA position paper: The role of internal auditing in enterprise-wide risk management*. <www.theiia.org/download.cfm?file=62465>

Institute of Internal Auditors (IIA) 2009. *Tone at the top: What's next for internal auditing?* <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/TAT_January_2009.pdf>

Institute of Internal Auditors (IIA) 2013. *Tone at the top: Risk management: Easy as 1..2..3*. <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/TAT_February_2013.pdf>

OECD, Organisations for Economic Co-operation and Development, 2004. *OECD principles of corporate governance*. France: OECD publication services.

PriceWaterhouseCoopers 2012. *State of the internal audit profession study*. <<http://www.pwc.com/us/en/risk-assurance-services/internal-audit/publications/pwc-2012-state-of-internal-audit-survey.jhtml>>

Sisäiset tarkastajat ry. Internet-sivu. <<http://www.theiia.fi/yhdistystoiminta>> [Siteerattu 10.6.2013]

LIITE 1: Kyselylomake

I. TAUSTA

1. Toimenkuva / Asema

Sisäisen tarkastuksen päällikkö

Sisäinen tarkastaja

Sisäisen tarkastuksen assistentti

Palveluntarjoaja

Muu, mikä?

2. Työkokemus sisäisen tarkastuksen tehtävissä

Alle 5 v.

5-9 v.

10-14 v.

15-19 v.

Yli 20v

3. Oletko suorittanut sisäisen tarkastuksen ammattitutkinnon

Kyllä

Ei

II. ORGANISAATIO

4. Liikevaihto tai vastaava tuotto euroissa (julkisella sektorilla budjetin loppusumma)

Alle 100 milj.

100-200 milj.

200-300 milj.

300-400 milj.

400-500 milj.

Yli 500 milj.

5. Organisaation toimiala

Teollisuus

Kauppa (kulutustavarat ja palvelut)

Rakentaminen

Kuljetus ja varastointi

Rahoitus ja vakuutus

Julkinen sektori

Muu, mikä?

6. Onko organisaatio listautunut

Kyllä

Ei

7. Kuinka monta henkilöä organisaatiossa työskentelee täyspäiväisesti sisäisessä tarkastuksessa?

Alle 3 henkilöä

4-9 henkilöä

Yli 10 henkilöä

8. Kenen alaisuudessa sisäinen tarkastus toimii organisaatiossa (toiminnallisesti)?

Hallitus tai vastaava elin / Hallituksen puheenjohtaja

Tarkastusvaliokunta / Tarkastusvaliokunnan pj

Toimitusjohtaja tai vastaava

Talousjohtaja

Riskienhallintajohtaja

Keskijohto tai linjajohto

Joku muu, mikä?

9. Voiko sisäinen tarkastus tarvittaessa raportoida hallitukselle tai vastaavalle (organisaation johdon ulkopuoliselle) elimelle mahdollisista väärinkäytöksistä?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

III. SISÄISEN TARKASTUKSEN ROOLI JA RISKIENHALLINTA

10. Miten tarkastussuunnitelmaa kohdennetaan vastaamaan paremmin muuttuneita riskejä?

Vuosisuunnitelman yhteydessä (kerran vuodessa)

Johdon pyyntöjen mukaan

Riskilähtöisesti

Tarkastussuunnitelmaa ei kohdenneta vastaamaan riskejä

Muu, mikä? Jos, vastasit "muu, mikä?", kerro tarkemmin miten tarkastussuunnitelmaa kohdennetaan

11. Onko organisaatiolla käytössä ERM (kokonaisvaltainen riskienhallinta) -järjestelmä?

Organisaatio on ottanut järjestelmän käyttöön ja käyttöönottovaihe on loppuunsaatettu

Organisaatiolla on ERM -järjestelmän käyttöönotto meneillään

Organisaatio selvittää juuri onko järjestelmän käyttöönottaminen järkevää

Organisaatio ei ole harkinnut ERM:n käyttöönottoa

Organisaatio on päättänyt olla ottamatta ERM -järjestelmää käyttöön

12. Mikä oli sisäisen tarkastuksen rooli ERM:n käyttöönotossa?

Vastasi järjestelmän käyttöönotosta

Tarjosi konsultointia järjestelmän käyttöönotossa ja suunnittelussa

Tarjosi arvioinnin siitä miten järjestelmä toimii

Ei osallistunut käyttöönottoon millään tavalla

ERM -järjestelmää ei ole otettu käyttöön organisaatiossamme

13. Onko organisaatiolla erillinen riskienhallintatoiminto

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

14. Raportoiko sisäinen tarkastus säännöllisesti johdolle riskienhallintajärjestelmän toimivuudesta?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

15. Käyttääkö sisäinen tarkastus työssään hyväksi COSO ERM -mallia?

Kyllä

Ei

Käytämme jotain muuta riskienhallintamallia, mitä?

En osaa sanoa

Mitä toista riskienhallintamallia sisäinen tarkastus käyttää? Voit myös kuvailla miten sisäinen tarkastus hyödyntää COSO ERM -mallia.

16. Onko sisäinen tarkastus ja riskienhallinta organisoitu organisaatiossanne erillisinä toimintoina?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

17. Onko organisaatiossanne riskienhallinnalla mielestänne riittävät resurssit käytössä?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

18. Kuinka usein sisäinen tarkastuksen vastuuhenkilö on yhteydessä riskienhallinnan vastuuhenkilöön?

Ei koskaan

Harvoin

Usein

Erittäin usein

Sama henkilö on organisaatiossamme vastuussa sisäisestä tarkastuksesta ja riskienhallinnasta

19. Missä seuraavista tehtävistä sisäisellä tarkastuksella on organisaatiossanne päävastuu? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

ERM -järjestelmän ylläpito ja kehittäminen

Olemassa oleviin riskeihin reagoiminen

Riskinottohalukkuuden määrittäminen

Riskienhallintajärjestelmän toimivuuden varmistaminen

Riskienhallintajärjestelmän riittävyyden varmistaminen

Riskienhallintakeinojen kehittäminen ja kommunikointi

Riskien raportointi

Riskiraporttien oikeellisuuden arvioiminen

Riskienhallintastrategian kehittäminen

Ei missään näistä

20. Painottuuko sisäisen tarkastuksen työ mielestäsi tulevaisuudessa enemmän riskienhallinnan riittävyyden ja toiminnan arviointiin?

Työ tulee painottumaan enemmän riskienhallintaan liittyviin tehtäviin

Riskienhallintaan liittyvien tehtävien painotus tulee pysymään ennallaan

Riskienhallintaan liittyvät tehtävät tulevat vähentymä

En osaa sanoa

21. Mihin seuraavista sisäisen tarkastuksen työ tulee kohdistumaan tulevaisuudessa enemmän (voit valita useamman vaihtoehdon)?

Riskienhallintaan

Strategioiden toteutumisen arviointiin

Objektiivisten varmistusten antamiseen

Väärinkäytösten havaitsemiseen

Corporate governancen toteutukseen

En osaa sanoa

Johonkin muuhun, mihin?

Jos vastasit "johonkin muuhun", kerro mihin työ tulee kohdistumaan?

TILA VAPAILLE KOMMENTEILLE